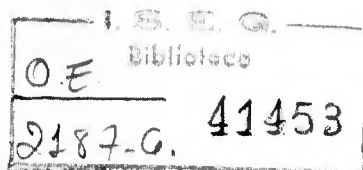




UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



HG 3751.4.P67 B37
1994

**A GESTÃO DO CRÉDITO
COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

UMA TESE SOBRE CRÉDITO E COBRANÇAS

Dissertação de Mestrado em Gestão

Apresentada por : António Manuel Sarmento Batista

Sob a orientação do Exmo Snr. Professor Doutor Rogério Fernandes Ferreira

LISBOA

1994

Para o André

ANTÓNIO MANUEL SARMENTO BATISTA

A GESTÃO DO CRÉDITO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Dissertação de Mestrado em Gestão, no
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

LISBOA
1994

" Na obra que emprehendi empenhei o mais e o melhor de que podia dispôr: vontade, estudo e trabalho. Sei que é pouco: e nunca teria ousado apresentar o resultado dos meus esforços, se, para elle, me não tivessem dado valioso auxilio, os que se dignaram collaborar, commigo ... e me não tivesse podido aproveitar das indicações, que me foram feitas...

A despeito de tudo isto, porém, é de certo, imperfeito o *projecto* ... que apresento."

17 de maio de 1887.

Francisco António da Veiga Beirão

"A Ciência pode ser encarada sob dois aspectos diferentes. Ou se olha para ela tal como vem exposta nos livros de ensino, como coisa criada, e o aspecto é o de um todo harmonioso, onde os capítulos se encadeiam em ordem, sem contradições. Ou se procura acompanhá-la no seu desenvolvimento progressivo, assistir à maneira como foi sendo elaborada, e o aspecto é totalmente diferente - descobrem-se hesitações, dúvidas, contradições, que só um longo trabalho de reflexão e apuramento consegue eliminar, para que logo surjam outras hesitações, outras dúvidas, outras contradições".

Lisboa, Junho de 1941

Bento de Jesus Caraça

PREFÁCIO

Esta dissertação teve como processo metodológico de trabalho o tratamento da gestão do crédito e das cobranças suportado em experiências vividas ao longo de duas décadas e explicadas à luz dos princípios teóricos da Gestão. Da harmonia entre a teoria da gestão do crédito e das cobranças e a prática adquirida, muitas vezes no insucesso das cobranças, resultou o presente trabalho monográfico.

Nele formulam-se problemas e apresentam-se soluções sem, todavia, esgotar outros assuntos ligados a este tema.

Manteve-se, ao longo da monografia, uma expressão linguística coerente com o conhecimento empírico e a teoria que o explica. Tentámos que essa expressão fosse clara e simples sem contudo deixar de revelar a verdade dos factos, a complexidade dos assuntos e das suas inter-relações.

Neste trabalho evidenciam-se diversos dispositivos semióticos, tais como gráficos, mapas, tabelas, esquemas, que facilitam e fortificam a comunicação das ideias com o leitor, sem pôr em causa o rigor da informação.

A investigação levada a efeito na área do crédito comercial e das cobranças teve como impulso o nascimento de um novo comportamento na sociedade empresarial portuguesa. Este comportamento têm-se traduzido, mau grado, por uma falta de rigor no cumprimento dos compromissos assumidos nomeadamente na falta de pagamento nas datas acordadas e a crescente motivação por atitudes prevaricadoras suportadas, em parte, pela condescendência do sistema jurídico português e por princípios de competitividade não ortodoxos. Tal mutação no equilíbrio entre fornecedores e compradores levou-nos a reflectir sobre o futuro das PME e a apontar pistas para uma gestão de crédito mais eficaz.

Pretendo agradecer a ajuda e o estímulo que o Professor Rogério Fernandes Ferreira me deu desde o momento em que iniciei este trabalho. Quero agradecer também a todos os Professores e Colegas que colaboraram, quer directa quer indirectamente na feitura desta monografia, através dos seus ensinamentos e sugestões.

Tomara que esta dissertação fosse capaz de estimular outros trabalhos que trouxessem à comunidade empresarial contemporânea uma ética digna de confiança universal.

17 de Maio de 1994

António Manuel Sarmento Batista

OBJECTIVOS E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação trata a gestão do crédito comercial numa óptica de mercado, do lado da oferta. Os serviços oferecidos no mercado, no âmbito do crédito, tendo a preferência da clientela apresentarão benefícios para a empresa.

Estes benefícios são, pois, vantagens competitivas que devem ser aproveitadas.

Um produto ou serviço poderá apresentar um elenco de particularidades que o elejam como favorito, mas se não apresentar igualmente vantagem competitiva relativamente ao crédito poderá estar condenado ao fracasso. Que adiantaria um produto ser de muito boa qualidade, mesmo barato, se o comprador o não puder pagar a pronto pagamento?

Nesta óptica o crédito é um serviço e como tal faz parte da cadeia de valores. Definindo-se a cadeia de valores e tendo em conta o serviço do crédito concedido poder-se-á diagnosticar a vantagem competitiva da empresa, caso contrário, não. (1)

Através do estudo realizado na amostra de empresas visitadas não se evidenciou que essas empresas considerassem este serviço na sua cadeia de valores, logo é compreensível que a gestão do crédito não tenha vindo a ser analisada nem usada como vantagem competitiva.(1)

As dificuldades recentemente constatadas na maioria das empresas levaram-nos a compilar e a desenvolver os aspectos que considerámos mais determinantes para uma gestão de crédito mais eficaz. Estas dificuldades são as que foram detectadas no processo de concessão de crédito e na condução dos procedimentos de cobrança.

O tratamento deste assunto conduziu-nos à necessidade de analisar os procedimentos e rotinas utilizados pelas empresas e dotá-los de valor individual que eleja a gestão do crédito como um serviço. Este serviço pode ser desagregado em diferentes graus, cada um dos quais podendo representar uma actividade, que por sua vez deve ser isolada e separada.

Segundo Porter, as actividades deveriam ser isoladas e separadas, se (i) tiverem economias diferentes, (ii) tiverem um alto impacte em potencial de diferenciação, ou (iii) representarem uma proporção significativa ou crescente do custo. Particularizando para o caso do crédito: (i) o crédito bem gerido apresentará economias diferentes daquele que for mal gerido; (ii) as empresas que adoptem políticas de crédito moderadas ou liberais terão um alto impacte em diferenciação relativamente àquelas que adoptarem políticas de crédito restritivas; (iii) o recebimento tardio das facturas vencidas representará uma proporção significativa do custo.

Nestas condições, o crédito e as cobranças são um serviço, e, como tal, integrável na cadeia de valores.

(1) Michael Porter " Competitive Advantage"pág.59 "The value Chain and Organizational Structure".

Os programas de computador desenhados para a concessão automática de crédito, baseados em modelos teóricos, e a construção de tabelas de "rating", elaboradas a partir de métodos estatísticos sofisticados não garantem por si só: a melhor gestão do crédito; a manutenção da clientela mais adequada à empresa; nem contribuem para um alto impacto de diferenciação positiva, deste serviço.

A conduta dos gestores de crédito da maioria das PME está a ser confrontada com novas necessidades que se traduzem por comportamentos e mentalidades orientados para o mercado, em que a análise sistemática da concorrência (no âmbito da gestão do crédito), o interface com o cliente e a angariação de novos clientes exercem um papel importante na competitividade das empresas.

A cultura tradicional da gestão do crédito está ainda muito presente no pensamento dos gestores. A manutenção de antigos pressupostos de eficácia, hoje já totalmente ultrapassados, continua a prevalecer no pensamento daqueles que ignoram uma nova comunidade comercial atenta a novos estilos de gestão e de competitividade.

O estudo realizado permitiu observar comportamentos autocráticos em busca de indicadores de desempenho exemplar, esquecendo-se que o importante para as empresas é continuar a fazer lucro com os clientes aos quais lhes é concedido crédito. A persistente miopia desses gestores resulta da falta de sensibilidade para as novas regras do mercado e para diferentes desafios em que a competitividade desempenha um papel preponderante.

Este trabalho propõe alertar os gestores para uma outra perspectiva da gestão do crédito e mostrar que a diferenciação da empresa pode residir, também, na oferta de serviços na área do crédito. Estes serviços poderão ser melhor apreciados pela clientela evidenciando-se, assim, uma vantagem competitiva sobre as empresas que não os oferecerem.

Porque o crédito é uma necessidade de quase todas as empresas e porque quem oferecer o melhor crédito tem vantagens sobre os outros, então, a concessão de crédito, nos moldes preconizados, poderá constituir um factor crítico de sucesso para as empresas que o oferecerem como um serviço diferenciado.

Se atendermos às oscilações, viragens bruscas, imprevistos, "inexplicáveis" que catalizam o ambiente de turbulência em que as PME portuguesas vivem, a melhor gestão do crédito passará pela capacidade de colocar na mão da clientela grande parte dos seus activos e recuperá-los, com mais valia, no menor espaço de tempo possível.

A "*Gestão de crédito como vantagem competitiva*" é um trabalho que foi sistematizado em nove capítulos, nos quais a experiência prática é explicada à luz de novas ideias sobre a competitividade.

Assim, o **capítulo I** desenvolve as políticas de crédito, defendendo-se que elas deverão estar sempre em sintonia com os objectivos da empresa, em todos os momentos. Exclui-se, portanto, a possibilidade dessas políticas espelharem outra vontade diferente da gestão e do rumo estratégico que ela pretenda dar às suas organizações.

Não seria lógico pensar, por exemplo, na adopção de uma política de crédito restritiva para uma empresa que pretenda conquistar rapidamente significativas quotas de mercado.

Os factores subjacentes à política de crédito evidenciam as condições existentes no mercado e a própria posição da empresa nesse conjunto, tais como: tipo de clientela; tipo de produto; distribuição geográfica dos clientes; e a condicionante imposta pelas tendências esperadas a médio e a longo prazo na economia. Todos estes factores influenciarão as políticas de crédito.

O **capítulo II** preconiza o funcionamento do órgão interno da empresa responsável pela gestão destes activos - o departamento de crédito. Este capítulo dá uma visão generalizada das tarefas mais comumente observadas na maioria das PME portuguesas e, com particular atenção, identificam-se as diferentes fases da organização do departamento de crédito. Desta forma, as relações interdepartamentais asseguram o desenvolvimento de sinergias, nomeadamente aquelas resultantes das acções conjuntas do departamento de vendas e do departamento de crédito.

O **capítulo III** dá realce às informações de crédito, as quais servirão de linhas orientadoras para as decisões de crédito. Neste capítulo recomenda-se a compilação de um conjunto de documentos que deverão estar presentes nas decisões de crédito e o recurso a empresas especializadas em informação de crédito comercial como suporte de análise. São ilustrados preceitos de comunicação com os clientes, através de cartas-modelo e de dispositivos semióticos.

O **capítulo IV** trata os conceitos teórico-práticos usados na análise do crédito, nomeadamente o manuseio dos rácios financeiros; os efeitos de alavancagem em termos económico-financeiros e o seu significado em termos de risco; e o estabelecimento do ponto de equilíbrio. Neste capítulo são ilustrados relatórios-tipo fornecidos pelas empresas especializadas em informação de crédito comercial e as vantagens desta informação, no trabalho de análise diária.

São, também, ilustradas algumas técnicas de "rating" dando-se como exemplos, entre os muitos métodos de estimação disponíveis, a *análise discriminante* e a *análise discriminante linear decisional*.

O **capítulo V** tem como objectivo analisar a atitude do decisor de crédito baseada em padrões de crédito e por alguns outros procedimentos de rotina. O estabelecimento de linhas de crédito pressupõe a existência de factores a elas subjacentes numa óptica de mercado, nomeadamente: as políticas de vendas; a procura pelo produto; a dimensão e condições financeiras do comprador; e a dimensão e agressividade da concorrência. O tratamento e manutenção das linhas de crédito são também objecto de reflexão, uma vez que elas não são as mesmas ao longo do tempo, e, portanto, nestas condições, tornar-se-ão necessárias revisões periódicas, tendo-se em atenção diversos factores como a situação financeira do cliente, as condições de crédito oferecidas pela concorrência, etc.

O **capítulo VI** trata o "factoring", o seu funcionamento, enquadramento legal, vantagens e desvantagens desta actividade. Pareceu-nos útil inserir neste capítulo o teor do decreto-lei nº 56/86, de 18 de Março. É, também, feita uma referência ao "factoring" na actividade de exportação, dada a conveniência da conjugação da matéria tratada com o diploma.

No **capítulo VII** propõem-se procedimentos de cobrança baseados em quatro princípios. Estes procedimentos subentendem uma definição correcta das tarefas de cada um e o conhecimento sobre quem cabe a responsabilidade das cobranças dentro da empresa. A atitude de cobrar passará necessariamente pelo esforço que será posto nesta tarefa. Os esforços em cobrar implicam método, disciplina e a utilização de alguns meios que reduzam esse esforço. As cartas-modelo produzidas por computador são um desses meios e devem ser usadas sempre que se vença a data para pagamento de facturas.

Com o **capítulo VIII** esta dissertação encerra o tratamento do tema que nos propusemos sobre o controlo das cobranças fazendo referência aos utensílios usados para esse efeito, nomeadamente o mapa de antiguidade de saldos e as suas possíveis divisões: por linha de produtos; por condições de venda; por classes de risco.

Finalmente, no **capítulo IX** apresenta-se um conjunto de conclusões que correspondem a uma retrospectiva e síntese do que se desenvolveu ao longo do trabalho.

Esta dissertação de mestrado pretende dar um contributo a outras investigações sobre esta temática. Faço votos que os profissionais, que pretendam gerir o crédito de uma forma mais eficaz, identifiquem no seu conteúdo contribuições inovadoras, para a definição de estratégias de fortalecimento da empresa e, consequentemente, disfrutar de vantagens competitivas, em relação à concorrência.

PLANO DE TRABALHO

- I. POLÍTICAS DE CRÉDITO**
 - 1. O que são políticas de crédito?
 - 2. A definição da política de crédito
 - 3. O estabelecimento da política de crédito
 - 4. A implantação da política de crédito
 - 5. Tipos de políticas de crédito
 - 6. A alteração da política de crédito
 - 7. O desconto financeiro como instrumento de política de crédito

 - II. O DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**
 - 1. Introdução
 - 2. A definição de tarefas
 - 3. O departamento de crédito e cobranças e o mercado de trabalho
 - 4. As fases da organização do departamento

 - III. AS INFORMAÇÕES DE CRÉDITO**
 - 1. A qualidade da informação
 - 2. O arquivo da informação
 - 3. Os formulários
 - 4. A investigação de crédito

 - IV. A ANÁLISE DO CRÉDITO**
 - 1. Os rácios financeiros como instrumento de análise
 - 2. Os efeitos de alavanca
 - 3. O ponto de equilíbrio
 - 4. Relatórios de crédito
 - 5. Técnicas de "rating"

 - V. A CONCESSÃO DE CRÉDITO**
 - 1. A atitude do decisor
 - 2. Os procedimentos de rotina e a aprovação automática de crédito
 - 3. Linhas de crédito
 - 4. A utilização de árvores de decisão na concessão de crédito

 - VI. "FACTORING"**
 - 1. O que é o "factoring"?
 - 2. Vantagens e desvantagens do "factoring"
 - 3. O enquadramento legal
 - 4. O "factoring" na exportação

 - VII. PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA**
 - 1. Introdução
 - 2. Princípios de cobrança
 - 3. De quem é a responsabilidade pelas cobranças ?
 - 4. O esforço de cobranças
-

VIII. CONTROLO DAS COBRANÇAS

1. Introdução
2. Mapa de antiguidade de saldos
3. Antiguidade de saldos representada gráficamente
4. Antiguidade de saldos por linhas de produto
5. Antiguidade de saldos por condições de venda
6. Antiguidade de saldos por classes de risco
7. Dias de vendas pendentes
8. Aferimentos de cobrança
9. As cobranças e o controlo interno

IX. CONCLUSÕES

CAPÍTULO I - POLÍTICAS DE CRÉDITO

1.1 O QUE SÃO POLÍTICAS DE CRÉDITO ?

Políticas de crédito são regras de conduta comercial e financeira que servem de orientação para a concessão de crédito.

Uma empresa, ao conceder crédito de determinado valor, baseia a sua decisão em regras que à partida lhe assegurem manter a coerência ao nível do risco assumido. Nesta óptica, conceder crédito é uma decisão de financiamento de curto prazo, sujeita a riscos, os quais poderão ser maiores ou menores, dependendo esta grandeza da política de crédito que se defina e da forma como ela é estabelecida, observada e controlada.

Um dos principais objectivos de uma política de crédito é assegurar que os devedores paguem conforme foi acordado previamente.

Esse acordo passa obviamente por uma definição clara das condições de venda, nomeadamente: o tempo concedido para pagamento, a concessão de descontos comerciais, descontos financeiros e outros acordos pontuais que se estabeleçam entre vendedor e comprador no momento da transacção.

Após esta transacção, a probabilidade de um cliente não cumprir consoante a forma prevista quantifica o risco que a empresa fornecedora assumiu quando lhe concedeu crédito.

A definição de uma política de crédito não passa exclusivamente por considerações de ordem financeira, mas também atende a condicionamentos externos que podem ter influências determinantes na empresa designadamente a política de preços praticada pela indústria onde ela está inserida, a concorrência de outros fornecedores, a estabilidade económica do sector e outras regras existentes no mercado, que poderão restringir o estabelecimento e o cumprimento dessas normas, isto é, das políticas de crédito.

1.2 A DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DE CRÉDITO

Todas as empresas, quer vendam a crédito ou quer vendam a pronto pagamento, têm uma política de crédito. Quando uma empresa vende a crédito, as decisões individuais de concessão de crédito seguem um padrão consistente com os objectivos gerais da empresa e das suas políticas.

Quando uma empresa vende toda a sua mercadoria a pronto pagamento, adoptou uma política de crédito de não conceder crédito. Tanto uma como outra são políticas de crédito. Seja qual fôr a política adoptada, esta deve ser definida de acordo com as políticas da empresa e com os seus objectivos.

Uma empresa que ainda não tenha iniciado a sua actividade deve igualmente ter desde logo uma política de crédito, se bem que esta deva ser definida em termos muito gerais e de acordo com a política da empresa.

A definição de uma política de crédito arrasta quase sempre algumas confusões nas terminologias que são utilizadas. Algumas dessas dificuldades surgem da confusão que por vezes surge entre políticas e objectivos, procedimentos e práticas. Se bem que estejam relacionadas entre si, torna-se conveniente distinguir essa terminologia.

1.2.1 Objectivos da empresa e objectivos departamentais

De um modo geral, uma empresa tem os seus objectivos escritos e definidos para um determinado período de tempo, o qual normalmente é 1 ano.

Estes objectivos envolvem volumes de vendas a atingir, retorno do capital investido, níveis e margens de lucro, reconhecimento do prestígio da empresa, dos seus produtos e da sua administração, entre outros.

Para que a empresa consiga atingir esses objectivos, cada departamento, incluindo o de crédito, deverá alcançar determinadas metas.

Para o departamento de crédito, esses objectivos poderão ser estabelecidos em termos do risco assumido por cada cliente a quem se irá conceder crédito, percentagem dos saldos vencidos por grupos de antiguidade, cobranças por mês em função do volume das vendas e outros parâmetros que possam ser definidos e estabelecidos.

Estas metas definem um compromisso que o departamento tentará respeitar, de forma a que esses objectivos sejam alcançados.

Nestes pressupostos, o que deverá o departamento de crédito fazer para alcançar esses objectivos? A resposta a esta pergunta constituirá o conteúdo das políticas de crédito. Deste modo, são definidas as regras através das quais a empresa poderá atingir os seus objectivos.

1.2.2 Procedimentos de crédito

As políticas de crédito servem como um guia no tratamento de determinados tipos de problemas, embora não ofereçam uma solução definitiva. Apresentam um conjunto de soluções, no seio das quais o gestor de crédito padroniza as acções dos seus subordinados em situações específicas.

Normalmente, estas acções estão publicadas em manuais internos por vezes também designados por procedimentos administrativos de crédito, ou simplesmente procedimentos de crédito, de consulta rápida para os empregados do departamento.

Os procedimentos de crédito são assim ferramentas de trabalho do dia a dia, e materializam instruções internas do departamento para que se consiga executar todo o trabalho necessário à gestão do crédito.

Como exemplo, das ferramentas de trabalho acima referidas, citamos: formulários, cartas, relatórios de crédito, documentos contabilísticos, referências bancárias e do mercado, os quais em conjunto permitirão fazer uma análise bem fundamentada.

Os procedimentos de crédito devem ser cumpridos passo a passo, de tal forma que a concessão de crédito seja baseada numa série de avaliações de rotina, que possibilitem um juízo consciente e consistente.

Constituem ainda bons procedimentos de crédito as próprias atitudes das pessoas, ao serem capazes de repetir com sucesso todos os procedimentos, por uma certa ordem até à conclusão do processo.

Se algum passo destes procedimentos não tiver sido executado, tenha faltado ou esteja incompleto, permitirá de imediato alertar o gestor de crédito para esse facto, evitando-se assim uma tomada de decisão incorrecta.

1.2.3 A situação na prática

Na prática, o conjunto de decisões possíveis é reduzido em função da multiplicidade das situações que se apresentam aos executivos de crédito e do tipo de contas em análise.

O conhecimento pessoal dos executivos de crédito sobre as situações em análise é um dos factores importantes, pois a prática e o conhecimento específico de um determinado caso é por vezes melhor que todas as regras que sejam definidas e estabelecidas.

Porém, estas apreciações subjectivas e o conhecimento prático das situações devem constituir um complemento às regras implantadas e não uma substituição das mesmas.

Quando as regras do mercado se alteram, e antes de se definirem novas políticas para a empresa, deverá existir uma flexibilidade suficientemente grande capaz de se adaptar às novas condições ambientais sem pôr em perigo os objectivos da empresa.

1.2.4 Casos especiais

Uma política de crédito deve ser aplicável à maioria das situações de crédito , durante um certo período de tempo. Mesmo assim, contudo, haverá situações de excepção que devem ser consideradas.

Pelo facto de uma política de crédito estar perfeitamente definida e estabelecida, não significa que impeça decisões contrárias a essa política, se bem que a autoridade para tomar essas decisões esteja normalmente reservada ao executivo máximo do departamento ou à própria Administração.

Tal como a própria política de crédito estas decisões devem ser consistentes com a política geral da empresa e seus objectivos.

1.3 O ESTABELECIMENTO DA POLÍTICA DE CRÉDITO

Uma vez que a política de crédito diz respeito à empresa como um todo, ela é normalmente estabelecida pelo topo da hierarquia.

Algumas vezes a responsabilidade pela sua formulação é também da Administração, mas mais vulgarmente o gestor de crédito e o seu pessoal têm um papel importante no seu desenvolvimento.

Os responsáveis por outros departamentos são chamados a intervir também, porque uma política de crédito só será efectivamente bem estabelecida quando todos aqueles que são directamente afectados por ela tenham uma palavra a dizer sobre a sua implantação.

Para que uma política de crédito tenha um valor prático, ela terá de ser estabelecida de acordo com a empresa em si própria e não segundo figurinos já preconcebidos.

Por esta razão, qualquer executivo de crédito deverá ser capaz de escrever alguns depoimentos de outros responsáveis da empresa, nomeadamente do departamento de vendas, uma vez que este departamento, além de estar directamente afectado pela política de crédito que tenha sido estabelecida, é também o que melhor conhece os clientes e as regras praticadas no mercado.

Esta oportunidade de os executivos de crédito poderem estabelecer contacto com outros departamentos da empresa, no sentido de obterem informações e pareceres sobre as regras que serão estabelecidas, constitui um dos melhores treinos e uma melhor compreensão para uma visão global dos interesses da empresa como um todo.

1.3.1 Factores subjacentes à política de crédito

Quando uma empresa está a desenvolver uma nova política de crédito, ou está a rever a existente, deverá ter em consideração uma série de factores.

Alguns deles são de natureza interna, outros de natureza externa. Todos estes factores em conjunto estabelecem o contexto no qual a política de crédito deve actuar.

Ojectivos

A empresa, antes de decidir um conjunto de acções que permitam atingir uma meta, deverá, em primeiro lugar, ter uma compreensão clara do objectivo.

No desenvolvimento de uma política de crédito, isto significa uma compreensão de todos os objectivos da empresa, isto é, dos objectivos de vendas, da produção e de outras áreas da empresa.

Uma Administração mais agressiva pode, por exemplo, preferir assumir um risco maior e ter uma oportunidade de vender mais. Neste pressuposto, os objectivos para o departamento de crédito poderão ser desde já formulados.

Para prossecução destes objectivos, deverão ser tomadas em conta as seguintes considerações financeiras:

1. A quantidade de capital disponível na empresa será investido em " Clientes c/c" ?.

Esta medida não visará apenas uma protecção do capital como também o retorno que o mesmo irá produzir.

2. O tipo de riscos que a empresa está disposta a aceitar traduz-se na troca dos seus produtos e serviços pelo crédito aos seus clientes?.

Políticas departamentais e a sua coordenação

As políticas adoptadas pelos vários departamentos da empresa devem funcionar em conjunto e visar objectivos comuns. Só assim uma empresa pode ser considerada como um todo.

A relação entre as políticas de crédito e as restantes políticas da empresa devem ser cuidadosamente analisadas, no sentido de que todos os responsáveis por cada sector da empresa estejam familiarizados com cada uma dessas políticas sectoriais.

Na administração do crédito existem implicações de ordem financeira, comercial e de pessoal. Todas devem ser cuidadosamente consideradas na fraseologia e conteúdo da política:

1- Qual será a relação da função de crédito com a gestão financeira da empresa ?

Ela actuará primariamente na protecção dos fundos da empresa investidos nos clientes, ou esforçar-se-á por aumentar o movimento desses fundos e consequentemente ajudar a produção de lucros ?

2- Qual será a relação do crédito com a função marketing da empresa ?

Essa relação dará à organização de vendas um conceito compreensível no qual o crédito é para ser oferecido aos clientes da mesma maneira que eles vendem os produtos da empresa? A política indicará o modo pelo qual a empresa quer que os seus clientes e potenciais clientes aproveitem o crédito que lhes está a ser oferecido?

3- Como é que a política de crédito de uma empresa se ajusta à sua própria política de pessoal ? Apresentará bases reais e aceitáveis nas quais as decisões de crédito possam ser tomadas por pessoal idóneo, maduro e com experiência da função?

Características da indústria

A política de crédito de uma empresa é estabelecida tomando em consideração as práticas de concessão de crédito habituais entre os demais parceiros da mesma indústria.

O crédito é usado como um argumento competitivo entre as empresas do mesmo sector, pois as que oferecerem condições de crédito mais atractivas serão as que, em princípio, obterão a preferência da clientela.

Porém, não são apenas as condições de crédito que tornam um produto ou um serviço mais competitivo no mercado, mas também outros factores, nomeadamente preço, qualidade dos produtos, prazo de entrega e tantos outros elementos que podem tornar preferencial um produto ou serviço.

Quando a concessão de crédito é um factor crítico de sucesso dentro de determinada indústria, o estabelecimento de uma política de crédito adequada é uma oportunidade para criar uma vantagem competitiva face aos demais parceiros.

Mesmo quando o crédito não é um factor crítico de sucesso, uma empresa pode usá-lo como um ponto de força face à concorrência.

Em qualquer dos casos, quer uma empresa opte por uma política de crédito consonante com a do mercado ou por outra que seja diferente, a Administração da empresa deve estar inteiramente informada das implicações da sua decisão.

A posição no mercado

Dentro do mesmo mercado há empresas que lideram e outras que se limitam a seguir as da frente.

As empresas que lideram o mercado podem ser mais restritivas em relação ao crédito, enquanto as outras terão de ser mais liberais para atrair alguma clientela.

Contudo, nem sempre é verdade o que se acaba de dizer, pois há empresas líderes no mercado que adoptam estratégias defensivas, as quais passam por oferecer condições de crédito mais favoráveis e aliantes do que as empresas de menor dimensão.

Sejam quais forem as motivações das empresas e as suas estratégias no mercado, a concessão de crédito é aqui observada numa óptica estritamente comercial.

1.3.3 As políticas de crédito devem ser escritas

A maior parte das empresas estabelecem políticas de crédito, se bem que nem sempre essas políticas se encontrem escritas.

É muito importante escrever as políticas de crédito, porque se torna necessário que todas as decisões tomadas na concessão e no controlo de crédito sejam coerentes com esses princípios.

A inexistência escrita das políticas de crédito pode provocar problemas graves, tais como cobranças tardias, ou a multiplicidade de critérios para a concessão de crédito em situações semelhantes.

Quando as políticas de crédito não estão escritas, outros sectores da empresa desconhecem as regras que aquele departamento estabeleceu, e podem tomar decisões que colidam com aquelas normas.

Por outro lado, as políticas de crédito deverão estipular os princípios básicos de um processo coerente, de tal forma que todas as pessoas envolvidas directamente nestas questões possam agir coerentemente, isto é, de maneira semelhante perante situações idênticas.

Como já foi referido, uma maneira prática de se avaliar se as políticas de crédito foram bem estabelecidas é verificar se os recebimentos estão dentro do prazo médio concedido, ou se pelo contrário todos os pagamentos estão muito além do tempo acordado.

Só é possível esta análise ser feita e entendida se as políticas de crédito estiverem escritas.

A empresa terá de combinar as características das políticas de crédito com os recursos internos e com as exigências do mercado. Para caracterizar uma política, estabelecer relações de coexistência com outras políticas internas e tomar em consideração as restrições externas, só será, uma vez mais, possível se essas políticas estiverem perfeitamente definidas por escrito.

Uma política de crédito escrita terá assim as seguintes vantagens:

Uma política de crédito escrita pelos executivos ajuda a identificar as diferenças nos seus entendimentos e as áreas em que essas políticas se mostrem inadequadas.

Uma política escrita é mais útil porque ela pode ser uma fonte de estabilidade e continuidade, não só no departamento de crédito, mas na empresa como um todo. Os executivos de crédito individualmente e outros gestores tendem a modificar inconscientemente o seu pensamento sobre crédito, interpretando e reagindo subjectivamente, conforme os casos em análise.

Uma política escrita pode ser sempre alterada ou modificada, enquanto que políticas não escritas podem ser alteradas sem se ter consciência disso.

Há uma probabilidade muito maior de se tomarem decisões conscientes sob uma política escrita. Isto assume especial importância nas grandes empresas de informações de crédito comercial, onde muitas pessoas tratam com o mesmo tipo de problemas .

Uma política de crédito escrita pode ser sempre mostrada aos clientes, como prova de que eles não estão a ser alvo de tratamento discriminatório.

Uma política de crédito criada de uma forma clara e transparente é um valioso auxílio no treino do pessoal do departamento de crédito e de vendas

Pelas vantagens e inconvenientes acima referidos sempre que se falar de políticas de crédito de determinada empresa, a primeira atitude de um executivo é a de saber se essas políticas estão escritas e, em caso afirmativo, lê-las.

1.3.4 Exemplos de uma política de crédito

Exemplo 1

"A nossa empresa planeou um crescimento moderado de 4% em comparação com o crescimento previsto na indústria onde estamos inseridos e de acordo com o actual estado da nossa economia.

Pensamos por isso não ser necessário assumir grandes riscos financeiros. Por outro lado não pretendemos alcançar níveis de crescimento para além das nossas capacidades financeiras, nem tão pouco ampliar a nossa fábrica e o número de empregados para fazer face a uma capacidade produtiva maior.

A nossa empresa tem como objectivos manter-se sólida, com um crescimento regular e estável e com uma política de qualidade dos produtos, mantendo altos os níveis de profissionalismo do pessoal e estabelecendo relações éticas com os empregados, fornecedores, concorrentes e com o público em geral.

O nosso objectivo é fabricar produtos de alta qualidade para um determinado nível de segmento de mercado e agir responsavelmente e positivamente nas nossas relações com os parceiros da nossa indústria.

Pretendemos continuar neste negócio por muitos mais anos e esperamos que esta atitude seja suficientemente motivadora para que se continuem a estabelecer entre os nossos colaboradores e entre eles e a Administração as melhores relações.

As seguintes linhas de orientação ajudarão o departamento de crédito a canalizar os seus esforços no sentido de dar uma contribuição ajustada a estes princípios:

Não devem ser oferecidas condições de crédito a contas que não satisfaçam o critério que tenha por base recebimentos de baixo risco.

Os procedimentos para avaliação de novas contas deverão ter em atenção os prejuízos sofridos no ano anterior com os maus pagadores.

As decisões do gestor de crédito, no que respeita a quaisquer vendas a crédito, podem ser objecto de revisão do director financeiro, se este fôr solicitado pelo director comercial ou pelo director de marketing.

O departamento de crédito deverá trabalhar eficientemente com todos os outros departamentos da empresa de forma a garantir a continuidade dos objectivos da empresa.

Qualquer alteração que o gestor de crédito pretenda introduzir ou analisar, referente à aplicação desta política, a um cliente específico, deverá ser discutida com o director financeiro.

A política de crédito será revista periodicamente pela Administração sempre que as condições internas ou de mercado o justifiquem

O pessoal do departamento de crédito deverá, sempre que possível, conservar as melhores relações com os nossos clientes, estabelecendo com eles laços de lealdade e de cooperação.

O departamento de crédito deverá enviar o processo de decisão de crédito, dentro de um contexto apropriado de informações e dados, num espaço de tempo que esteja de acordo com as informações de crédito obtidas.

O director financeiro fará o controlo da eficiência dos métodos usados pelo departamento de crédito, de forma a poder alcançar os objectivos deste sector da empresa".

Exemplo 2

"O departamento de crédito funcionará sob a supervisão da direcção financeira, e a sua actividade deverá ser coordenada com a política geral da empresa e com as actividades do departamento de vendas.

O departamento de crédito terá como responsabilidade manter boas relações com os clientes da empresa, preservando uma atitude positiva e construtiva para com todos eles.

Devem ser evitadas atitudes discriminatórias nas relações com os clientes. Deste modo, os departamentos de crédito e de vendas deverão conservar uma atitude de cooperação mútua visando ambos promover as vendas dos produtos e serviços da empresa.

Dentro dos limites de uma prática saudável da gestão do crédito, o departamento de crédito esforçar-se-á no sentido de encontrar uma base de crédito ajustada, com a qual seja possível estabelecer relações comerciais com os clientes e potenciais clientes da empresa.

De um ponto de vista de crédito, a nenhum cliente em situação de devedor em atraso poderá ser recusada a venda dos nossos produtos, até que todos os meios de cobrança ao alcance da empresa tenham sido esgotados.

Os padrões pelos quais o risco de crédito é considerado aceitável ou inaceitável deverão ser suficientemente flexíveis para permitir o máximo de vendas lucrativas para a empresa.

O risco marginal de crédito deverá ser assumido quando fôr necessário para cumprir com o programa de operações, enquanto constituir uma fonte de lucro líquido adicional para a empresa.

Os contactos com os clientes deverão ser mantidos numa base dignificante e amigável conduzindo assim ao respeito pela empresa e pelas suas práticas comerciais.

As práticas do departamento de crédito deverão permitir o fluxo máximo de encomendas sem interrupção através do departamento de vendas, mas também garantindo que algumas encomendas sejam retidas, quando necessário, como uma forma de salvaguardar a extensão do limite de crédito.

O departamento de crédito deverá manter totalmente informado o departamento de vendas, sempre que o curso normal de encomendas de um cliente possa estar em perigo, isto é, à beira de uma suspensão momentânea de crédito.

O departamento de crédito tem a responsabilidade das cobranças. O departamento de vendas poderá, em casos excepcionais, abordar os clientes, no sentido de os encorajar a pagar.

O departamento de crédito esforçar-se-á para maximizar o retorno do investimento nas facturas por receber, tentando que o número médio de dias vencidos seja o menor possível, assim como o número de incobráveis."

1.4 A IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE CRÉDITO

Para uma política de crédito ser eficaz, deve estar directamente e explicitamente relacionada com a acção. A gestão de crédito deverá implantar os passos necessários para traduzir, de uma forma ampla, princípios flexíveis, em orientações que possam ser usadas pelo pessoal de crédito nas operações diárias do departamento.

Este processo começa normalmente com o estabelecimento dos objectivos de curto prazo e com a determinação das medidas que permitam assegurar aquelas políticas.

A introdução de uma política de crédito também envolve acções tais como atribuir deveres e responsabilidades, delegar autoridade, estabelecer procedimentos e controlos e actualizar relatórios de crédito.

O passo mais significativo na implantação de uma política de crédito é, provavelmente, a criação de uma atmosfera de trabalho que encoraje os subordinados a pensar em termos de política: ter conhecimento do efeito das suas próprias decisões de crédito relativamente ao investimento em contas a receber e das consequências dessas decisões para o departamento e para a empresa.

Estabelecer esta atitude mental no seio de todo o pessoal de um departamento não é fácil, mas é recompensador ajudar os diferentes sectores a trabalhar em harmonia uns com os outros e a desenvolver a capacidade desse pessoal para assumir responsabilidades e tomar decisões dignas de confiança.

1.4.1 Comunicação da política

Ao ser criada uma atmosfera de confiança, dentro e fora do departamento de crédito, o conhecimento e a comunicação das políticas departamentais tornam-se mais fáceis e mais eficazes.

Sempre que as políticas dos diversos departamentos da empresa sejam divulgadas entre si, esta comunicação deverá ser clara e mutuamente entendida - "o que é e para que serve".

A empresa pode querer também dar a conhecer a sua política de crédito a organizações externas, clientes, bancos e outros parceiros da indústria. Esta atitude dependerá fundamentalmente da situação interna da empresa, e a finalidade desta acção tem como objectivo atrair a si mais e melhores clientes e dar uma imagem de segurança e de colaboração com os demais. É óbvio que estas políticas só devem ser anunciadas em situações favoráveis.

Administração

A Administração deverá aprovar as políticas de crédito e dar conhecimento a todos os outros departamentos. É evidente que todo o pessoal da área financeira deve estar familiarizado com as políticas de crédito, mas é também muito importante que as chefias dos departamentos de vendas, compras e produção as conheçam em pormenor.

Executivos de crédito

Os executivos de crédito devem estar totalmente conhecedores das implicações da política de crédito da empresa. Não é suficiente ler apenas as políticas de crédito mas também associá-las a todo o momento às decisões que se tomam e às consequências que produzem.

Departamento de vendas

Na maior parte das vezes, a comunicação de uma política de crédito ao departamento de vendas faz-se acompanhada por informação específica e pelo efeito esperado dessa política no trabalho dos vendedores.

Departamento de crédito

Naturalmente, o pessoal do departamento de crédito necessita saber quais as regras que a empresa possui para poder manusear análises de risco e procedimentos de cobrança, entre outras tarefas. A política de crédito deve ser explicada a todo o pessoal devendo constituir uma parte do treino dos novos colaboradores do departamento.

Clientes

Os próprios clientes estão melhor preparados para negociar com um fornecedor se compreenderem a política de crédito, a importância da informação financeira, o significado de um registo de bom pagador e outros elementos que contribuam para um bom relacionamento comercial.

O momento ideal para descrever e explicar a política de crédito a um cliente surge quando este faz uma encomenda pela primeira vez. O cliente tornar-se-á mais receptivo a essas regras.

De vez em quando, e sempre que seja oportuno, os vendedores deverão lembrar ou dar a conhecer as políticas de crédito, de forma que pequenos desentendimentos não se transformem em conflitos graves e levem à perda do cliente e ao não recebimento de algumas facturas.

1.4.2 Atribuindo responsabilidades

Embora a organização de um departamento de crédito não seja determinada pela política de crédito, tem, contudo, um papel importante ao pôr em acção essas políticas, através de atribuições de responsabilidade específicas e de delegação de autoridade.

A política de crédito estabelece os limites para a tomada de decisões durante um certo período de tempo. Para converter estes limites em procedimentos de trabalho para a tomada de decisões é necessário especificar quem possui a autoridade para tomar decisões específicas e dentro de que limites essas decisões podem ser tomadas.

1.4.3 Estabelecendo procedimentos

A criação de procedimentos detalhados para as operações de trabalho diárias está intimamente ligada à atribuição de responsabilidades.

Estes responsáveis transformam a política geral em procedimentos claros e precisos para aplicação em situações específicas, como por exemplo a manutenção dos ficheiros de crédito e a preparação de relatórios periódicos.

Um dos princípios utilizados para delegação de autoridade e estabelecimento de procedimentos é a introdução de tantas situações quanto possível nas rotinas de trabalho manuseadas por pessoal ainda pouco qualificado.

1.5 TIPOS DE POLÍTICA DE CRÉDITO

1.5.1 Políticas de crédito básicas

São três as políticas básicas de crédito, envolvendo cada uma delas uma miscelânea de factores diferentes uns dos outros, e que são:

- a) Política de crédito restritiva*
- b) Política de crédito moderada*
- c) Política de crédito liberal*

a) POLÍTICA DE CRÉDITO RESTRITIVA

Uma empresa que adopte uma política de crédito restritiva é caracterizada por correr poucos riscos, não abrindo contas cuja informação não seja exemplar.

É uma política típica de empresas que não têm objectivos de grande crescimento.

Esta política de crédito é igualmente comum em empresas, que operam em nichos de mercado, cuja clientela é muito seleccionada, oferecendo produtos e serviços em mercados onde não há muita concorrência.

Esta política conservadora é contrária à maioria das políticas adoptadas pelas empresas modernas.

As empresas que as adoptam, são, de um modo geral, financeiramente estáveis, não necessitando de recorrer ao crédito dos bancos ou de fornecedores.

Os fluxos de caixa são mantidos por recebimentos das vendas a pronto pagamento e por cobranças muito rápidas.

Esta política pode inibir o crescimento de uma empresa, até ao momento em que esta começar a perder a posição que ocupava no mercado, dando lugar a outras cuja oferta de produtos e serviços seja similar e cujas condições de crédito sejam mais atractivas.

Quando uma empresa não for capaz de substituir rapidamente os clientes que perdeu devido à sua política restritiva de crédito, o volume das suas vendas tenderá a diminuir e, conseqüentemente, as suas receitas e o lucro também.

Uma política de crédito restritiva só estará totalmente errada quando ponha em risco a sobrevivência da própria empresa.

b) POLÍTICA DE CRÉDITO MODERADA

Uma empresa que adopte uma política de crédito moderada é caracterizada por aceitar alguns riscos, a troco de uma maior facturação, abrindo contas mesmo quando à partida o risco assumido esteja acima dos padrões estabelecidos.

As empresas que adoptam este tipo de políticas podem assumir pontualmente medidas mais restritivas, sempre que o risco do negócio seja grande, assim como oferecer aos seus melhores clientes políticas de crédito mais liberais.

O fluxo de caixa nas empresas que praticam este tipo de política é assegurado pelos recebimentos feitos à sua clientela e também à custa de algum crédito bancário.

A solidez financeira das empresas que adoptam este tipo de política pode não ser tão forte como a das empresas que vendem a pronto pagamento ou com prazos muito curtos, embora o investimento em contas a receber possa trazer a médio prazo situações de maior estabilidade no mercado e de maior lucro.

O crescimento da empresa é progressivo, pois haverá sempre novos clientes que ajudarão a consolidar esse incremento, garantindo no futuro, a sua permanência no mercado.

É a mais comum das três políticas. As empresas que adoptam esta política aceitam correr riscos maiores com clientes que a curto e médio prazo possam posicionar as suas compras em valores muito mais altos dos que os actuais. Simultaneamente, nos clientes que conservem por pagar facturas bastante atrasadas são tomadas, de um modo geral, políticas mais restritivas.

c) POLÍTICA DE CRÉDITO LIBERAL

Esta política é a mais arriscada de todas. As empresas que adoptam esta política caracterizam-se, de um modo geral, por possuírem fraco poder negocial no mercado.

São empresas que pretendem crescimentos rápidos das suas quotas de mercado através da atracção do maior número de clientes possível.

É evidente que muitos dos clientes destas empresas irão aproveitar uma concessão de crédito mais liberal para comprarem mais do que realmente podem, protelando os seus pagamentos nas datas dos vencimentos das respectivas facturas.

Porém, se o risco é grande, a probabilidade de crescimento é também muito alta, podendo esta política traduzir apenas uma estratégia de penetração em certos segmentos de mercado e não menor capacidade negocial. Nesta óptica, os riscos inerentes a estas políticas poderão ser entendidos como o custo desta estratégia.

Trata-se , nestes casos, de uma política com caracter temporário. As empresas estão conscientes destes factos e tendem a substituir estas políticas por outras mais moderadas, num futuro próximo.

As empresas que por sistema utilizem nas suas práticas comerciais, uma política de crédito liberal e não tenham conseguido uma quota de mercado que tenha justificado a adopção de tal política, terão, a médio prazo, como resultado :

- Um aumento de custo do crédito
- Um maior número de incobráveis
- Maiores dificuldades financeiras

Estas são as três políticas básicas, em que o elemento diferenciador se encontra na análise do risco assumido.

Contudo, o mais frequente é associar à análise de risco a intensidade colocada no esforço das cobranças.

Assim, a política de crédito deve saber responder às seguintes questões:

- Que risco está a empresa disposta a assumir em crédito concedido aos clientes?
- Que valor está a empresa disposta a gastar em cobranças ?

A resposta a estas duas simples perguntas pode ser respondida com quatro políticas de crédito diferentes. Dentro destas quatro categorias de políticas de crédito, poder-se-ão encontrar uma infinidade de "meias-soluções", dependendo sobretudo do rigor posto na análise de crédito e/ou nas cobranças.

Qualquer das políticas poderá funcionar melhor do que qualquer outra, dependendo do tipo de cliente com quem se está a negociar e da combinação entre o rigor da análise de crédito e o rigor das cobranças.

O executivo de crédito deve encontrar a melhor combinação possível que permita alcançar os melhores resultados em termos de maiores volumes de vendas, de custos mais baixos e de maiores lucros .

Os quatro tipos de política de crédito acima referidos são:

- Análise de risco rigorosa e cobrança rigorosa
- Análise de risco rigorosa e cobrança liberal
- Análise de risco liberal e esforço intenso de cobrança
- Análise de risco liberal e cobrança liberal

1.5.2 Políticas de crédito baseadas no binómio

Análise de risco e esforço de cobranças

- Análise de risco rigorosa e cobrança rigorosa

Segundo esta política, sómente as contas com alto índice de credibilidade são aceites e muito poucas variações nas condições de venda são permitidas.

A análise de risco é escrupulosa, o esforço de cobranças requer um número razoável de pessoas e o esforço de vendas é restrito.

Contudo, o aumento dos custos com o pessoal é compensado com o rigor das cobranças e com a probabilidade francamente menor de incobráveis.

- Análise de risco rigorosa e cobrança liberal

Esta política de crédito concentra-se na selecção de bons riscos de crédito mas não pressiona os clientes a efectuarem os pagamentos. O pressuposto desta política baseia-se nas contas de nível de risco infimo pagas atempadamente. Qualquer atraso que se venha a verificar é, mesmo assim, mais barato de suportar do que o custo de fazer o seguimento de uma conta que se encontra vencida há poucos dias.

Se o custo do capital de um fornecedor for alto, este tipo de política poderá não ser o recomendado, especialmente quando as encomendas dos clientes envolvem montantes consideráveis. A atitude mais prudente será de seguir as cobranças de perto.

- Análise de risco liberal e esforço intenso de cobrança

Esta política é oposta à anterior: dá maior importância às cobranças. A análise de crédito é liberal, o que significa que a todos os clientes que solicitem crédito, este ser-lhes-à concedido. Mas, uma vez realizada a venda, é mantido um controlo apertado nas cobranças. Este tipo de política é normalmente seguido em empresas que vendem os seus produtos com uma margem alta e baixo custo de compra.

O custo da análise de crédito é relativamente baixo nas empresas que tenham este tipo de política de crédito, mas os custos das cobranças são normalmente mais elevados.

- Análise de risco liberal e cobrança liberal

Poucos negócios encontram qualquer vantagem lucrativa, neste tipo de política de crédito. A sua principal vantagem poderá ser o facto de os custos do crédito serem muito baixos. Indubitavelmente, os custos dos maus pagadores e das cobranças que se arrastam por muito tempo ultrapassam largamente quaisquer poupanças que se poderiam fazer.

O principal objectivo das empresas que adoptam esta política de crédito é obter o máximo volume de vendas possível.

Nestas condições é permitido aos clientes algumas extravagancias no pagamento das suas facturas.

A não ser que as margens de lucro sejam de tal modo elevadas que permitam, mesmo assim, cobrir as dívidas dos maus pagadores, esta política é imprudente e perigosa.

1.6 A ALTERAÇÃO DA POLÍTICA DE CRÉDITO

As políticas de crédito são estabelecidas em função dos objectivos da empresa e definem as regras de conduta que o departamento de crédito deve observar, garantindo, com a sua contribuição, a prossecução daqueles objectivos.

Face a estas regras, o departamento de crédito terá à sua disposição mecanismos que lhe permita obter informações e usar como ferramentas de trabalho certos procedimentos que lhe garantam uma análise adequada das contas em estudo.

A avaliação das contas são feitas tendo em consideração um conjunto de elementos ou de situações, que são observadas como padrões : são os padrões de crédito.

1.6.1 Padrões de crédito

Padrões de crédito são parâmetros definidos em torno de situações consideradas "normais". A avaliação das contas, para a concessão de crédito, é feita por comparação com essas "situações-padrão", que incorporam um conjunto de medidas de referência, entre elas os rácios financeiros.

As frequentes mutações que ocorrem no mercado obrigam as empresas a rever periodicamente as suas políticas de crédito e, consequentemente, ajustar os padrões usados na avaliação do processo da análise do risco.

Os padrões de crédito, quando são alterados, provocam consequências imediatas, as quais a administração deve prestar toda a atenção.

Esta ponderação deve incidir prioritariamente no efeito que tais alterações provocam nas vendas, nos recebimentos e nos incobráveis.

a) Alteração dos padrões de crédito e a sua influência nas vendas

As vendas são fortemente influenciadas quando se alteram as condições de crédito, variando na razão directa do crédito concedido, isto é, quanto maior fôr o crédito colocado à disposição dos clientes, maiores serão as probabilidades destes comprarem mais.

Se pelo contrário, os padrões de crédito forem mais rigorosos, em consequência de uma política mais restritiva, menos clientes se sentirão atraídos por comprar. As condições de compra tornando-se menos vantajosas implicará uma tendência para a diminuição das vendas.

b) Alteração dos padrões de crédito e a sua influência nos recebimentos

Os recebimentos são materializados pelo conjunto de facturas ainda não pagas. As facturas por pagar arrastam custos normalmente elevados, decorrentes da necessidade de se manterem activas as respectivas cobranças.

Estes custos tendem a subir quando se afrouxam os padrões de crédito. Os custos relativos às cobranças tornam-se maiores quando o volume de vendas aumenta. O número de facturas por pagar é superior, sendo, nesta situação, necessário mais tempo e maiores recursos para se cobrar, com êxito, essas facturas.

Os clientes que habitualmente retardam os seus pagamentos provocam uma "explosão" de custos, devido ao número de contactos telefónicos, cartas enviadas, faxes transmitidos, contactos pessoais, até o pagamento integral das dívidas estar concluído.

Quando os padrões de crédito são mais rígidos, o crédito é mais restrito e, consequentemente, as condições de compra tomam-se menos atractivas, originando menores vendas e portanto menos facturas a receber.

Os custos inerentes às cobranças serão menores nos clientes que pagam atempadamente e que, normalmente, são os que se encontram bem capitalizados. Esta é uma das razões porque se afirmou que o tipo de cliente é um dos factores subjacentes à política de crédito.

c) Alterações dos padrões de crédito e a sua influência nos incobráveis

As alterações introduzidas nos padrões de crédito irão influenciar também a percentagem de incobráveis, no universo das facturas por liquidar.

Os incobráveis aumentam sempre que os padrões de crédito sejam mais generosos.

O acesso mais fácil à aquisição de mercadorias atrai os maus pagadores, que vêem nas empresas que adoptam políticas de crédito mais generosas, a possibilidade de poderem comprar e pagar tarde, e nalguns casos de nunca mais pagar.

Os padrões de crédito de índole liberal arrastam não só prejuízos directos como indirectos.

Os prejuízos directos dizem respeito à perda do património da empresa (existências).

Os prejuízos indirectos são os que se consubstanciam no processo de cobranças mal sucedidas, ao longo do tempo.

d) Afrouxamento nos padrões de crédito

O afrouxamento nos padrões de crédito tem, como consequências imediatas, alguns riscos de cobrança nos clientes maus pagadores e um aumento do volume de vendas.

Até onde se deve afrouxar, é uma tarefa que, requer uma análise cuidada, pois o responsável financeiro e o comercial deverão reflectir nesta análise em conjunto.

Desta apreciação conjunta deverá resultar, por um lado, a avaliação do número de unidades que a empresa vai vender mais, pelo facto de afrouxar os padrões de crédito, e por outro, quantificar os custos inerentes a esse afrouxamento.

Dos benefícios resultantes do incremento de unidades vendidas e dos malefícios emergentes do custo do crédito resultará a decisão de afrouxar, ou não, os padrões de crédito.

1.6.2 Custos e proveitos marginais

Os custos que referimos são custos marginais. A decisão de afrouxar os padrões de crédito implica saber quanto custa mais cada unidade vendida.

Naturalmente, que as empresas antes do afrouxamento dos padrões de crédito já suportavam custos inerentes ao crédito concedido. A questão que se põe nesta análise é saber "quanto mais" esses custos vão aumentar, por cada unidade vendida.

Do mesmo modo, as empresas já obtinham proveitos antes do afrouxamento. Nesta situação urge saber se a adopção de uma política menos restritiva "quantas unidades mais" irá vender. Esses proveitos marginais são, ou não, superiores aos custos marginais?

Para responder a esta pergunta é importante saber:

1 - Qual é o custo do investimento marginal em facturas a receber ?

2 - Qual o custo marginal dos devedores incobráveis ?

3 - Qual é a margem libertada por cada unidade vendida a mais, isto é, qual é a margem de contribuição adicional que se obtem, pelo facto de se afrouxarem os padrões de crédito ?

Para uma melhor compreensão deste assunto são tratados, de uma forma simples, estes conceitos .

- Margem de contribuição unitária

Uma empresa tem na sua actividade normal custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos são aqueles que existem sempre, quer haja ou não produção, quer se venda muito, pouco ou nada. São como o próprio nome indica : "fixos", isto é, são constantes ao longo do processo produtivo.

Os custos variáveis são os que aumentam quando a produção aumenta e diminuem quando a produção diminui.

Nestas condições não será lícito considerar os custos fixos, para a nossa análise, pois estes não serão reduzidos pelo facto de se vender mais unidades.

Para um maior volume de vendas será lógico considerar apenas os custos variáveis, na análise que iremos fazer.

- Preço de venda , preço de custo e margem bruta

O produto é vendido por um preço que o cliente paga: - é o preço de venda.

Se fôr retirado ao preço de venda a margem bruta, obtemos o preço de custo.

$$\text{Preço de venda} = \text{Preço de custo} + \text{margem bruta}$$

O preço de custo é formado por uma parte resultante dos custos fixos e por outra inerente aos custos variáveis.

$$\text{Preço de custo} = \text{Custo fixo} + \text{custo variável}$$

Não nos parece lícito considerar os custos fixos, no preço de custo para a análise que pretendemos desenvolver, porque estes não são afectados por uma variação ao nível das vendas.

$$\text{Preço de venda} = \text{Custo variável} + \text{margem bruta}$$

Assim ,o preço de venda unitário será igual ao custo variável unitário mais a margem bruta unitária ou margem de contribuição por unidade.

$$\text{Margem de contribuição por unidade} = \text{Preço de venda unitário} - \text{custo variável unitário}$$

A margem de contribuição por unidade designámos por "proveito marginal". Para se calcular a margem de contribuição por unidade será dado o seguinte exemplo:

Exemplo:

Um fabricante de candeeiros produziu no ano findo 1000 unidades de um modelo, que vendeu por 20 contos cada. O custo variável unitário foi 12 contos. O mercado está saturado, a concorrência tem oferecido modelos semelhantes a preços mais baixos, não se prevendo um crescimento da indústria para o ano que agora começa.

O director comercial decide manter o mesmo preço de venda, depois do director de produção lhe ter garantido que o custo variável unitário se manteria enquanto utilizasse matéria prima que ainda dispunha em armazem. O director comercial estima vender +5% de unidades do que no ano anterior se os padrões de crédito afrouxarem. O director financeiro calculou o custo do investimento total marginal (custo marginal em facturas a receber + custo marginal de devedores incobráveis) em 770 contos, como resultado do aumento das vendas e do afrouxamento dos padrões de crédito. Nestes pressupostos a empresa deverá afrouxar os padrões de crédito ?

Após o desenvolvimento dos cálculos que a seguir se ilustram, o director financeiro não afrouxaria os padrões de crédito porque tal decisão poderia acarretar um prejuízo de 330 contos.

Argumento:

Margem de contribuição unitária = Preço de venda unitário - Custo variável unitário

Margem de Contribuição Unitária = $20 - 12 = 8$

Margem de contribuição total = $8 \times (1000 + 5\% - 1000) = 400$

Custo Total Marginal = 770 contos

Resultado proveniente do plano proposto = Margem de contribuição total - Custo total marginal

Resultado proveniente do plano proposto = $400 - 770 = -370$ contos.

Conclusão: Os padrões de crédito não devem ser afrouxados.

Questão: Quais os cálculos realizados, pelo director financeiro, que permitiram afirmar que o custo total marginal foi de 770 contos? Vejamos:

- Custos marginais**a) - Custo do investimento marginal em facturas a receber**

Quando se adoptam padrões de crédito mais liberais o custo do investimento marginal, em facturas a receber, aumenta.

O custo do investimento marginal é calculado pela diferença entre o custo antes de se introduzirem alterações nos padrões de crédito, e o custo após a alteração.

Custo do investimento marginal em facturas a receber = Custo do investimento em facturas antes do afrouxamento - Custo do investimento em facturas depois do afrouxamento

Para se calcular o custo do investimento marginal em facturas a receber dever-se-á saber em primeiro lugar, como se poderá obter o custo do investimento em facturas a receber.

Este custo é dado pela seguinte expressão:

$$\text{Custo do investimento médio em facturas a receber} = \frac{\text{Custo anual das vendas}}{\text{Rotação das facturas a receber}}$$

Calculando-se a rotação das facturas a receber, o cálculo do custo do investimento marginal em facturas a receber, torna-se simples.

$$\text{Rotação das facturas a receber} = \frac{360 \text{ dias}}{\text{Prazo médio de cobrança}}$$

- Cálculo do custo anual das vendas**Plano Actual:**

Custo das vendas = Unidades Vendidas x Custo Variável Unitário

Custo das Vendas = 1 000 x 12 contos = 12 000 contos

Plano Proposto:

Custo das vendas = (Unidades vendidas x Custo variável unitário) + (Unidades vendidas a mais x margem de contribuição unitária)

Custo das vendas = (1 000 x 12 c.) + (50 x 8 c.) = 12 400 contos

- Cálculo da rotação das facturas a receberPlano Actual:

$$\text{Rotação das facturas a receber} = \frac{360 \text{ dias}}{30 \text{ dias}} = 12$$

Plano proposto:

$$\text{Rotação das facturas a receber} = \frac{360 \text{ dias}}{45 \text{ dias}} = 8$$

- Cálculo do custo do investimento médio em facturas a receberPlano Actual:

$\text{Custo do investimento médio em facturas a receber} = \frac{\text{Custo das vendas}}{\text{Rotação de facturas a receber}}$

$\text{Custo do investimento médio em facturas a receber} = \frac{12\,000}{12} = 1\,000 \text{ c.}$

Plano Proposto:

$\text{Custo do investimento médio em facturas a receber} = \frac{12\,400}{8} = 1\,550 \text{ c.}$
--

- Cálculo do custo do investimento marginal de facturas a receber

$\text{Custo do investimento marginal de facturas a receber} = \text{Custo do investimento do plano proposto} - \text{Custo do investimento do plano actual}$

Custo do investimento marginal em facturas a receber = 1.550 c - 1.000 c = 550 contos.

b) - Custo marginal dos devedores incobráveis

O custo marginal dos devedores incobráveis é determinado pela diferença entre o valor dos incobráveis antes da alteração dos padrões de crédito, e depois da alteração.

Admita-se que no exemplo dado os incobráveis se situam em 1% e que após o afrouxamento dos padrões de crédito esse valor passou para 2%. O cálculo do custo marginal dos devedores incobráveis ilustra-se a seguir:

Plano Actual

Custo devedores incobráveis = % Incobráveis X Preço Unitário de Venda X Unidades Vendidas

Custo devedores incobráveis = 0,01 X 20 contos X 1.000 unid= 200 c

Plano Proposto

Custo devedores incobráveis = % Incobráveis X Preço Unitário de Venda X Unidades Vendidas

Custo devedores incobráveis = 0,02 X 20 contos X 1.050 unid= 420 c.

Custo marginal dos devedores incobráveis = Custo dos devedores incobráveis "depois" - Custo dos devedores incobráveis "antes"

Custo marginal devedores incobráveis = 420 c - 200 c. = 220 c.

Conclusão

A alteração das políticas de crédito é uma decisão que requer uma análise muito minuciosa e um conhecimento dos efeitos, que essa alteração poderá provocar.

O exemplo dado veio mostrar que pelo facto de terem sido concedidos mais 15 dias para pagamento, como medida de afrouxamento (passou-se de 30 dias para 45 dias) veio introduzir, não só um custo do investimento médio em facturas a receber mais alto (+550 contos), como também, um agravamento de +1% (passagem de 1% para 2%) de incobráveis que se traduziriam por +220 contos. O custo total marginal ascende , assim, a 770 contos.

O custo total marginal é de 770 contos enquanto que o proveito marginal de apenas 400 contos.

1.7 O DESCONTO FINANCEIRO COMO INSTRUMENTO DE POLÍTICA DE CRÉDITO

O desconto financeiro é uma redução no preço de venda de uma mercadoria se esta for paga antes do tempo devido.

Se o desconto financeiro for suficientemente atractivo os clientes passarão a utilizá-lo, tendo como consequência as seguintes vantagens:

1. Redução do prazo médio de recebimento
2. Diminuição dos incobráveis

Contudo, o desconto financeiro também apresenta uma desvantagem na óptica do fornecedor: -- Os clientes que aproveitam este desconto pagam a mercadoria por um preço menor e, conseqüentemente, o fornecedor terá um lucro menor.

1.7.1 O valor do dinheiro no tempo

À medida que o tempo vai passando o valor do dinheiro torna-se menor.

Se admitirmos que o custo do dinheiro é de 1% ao mês e o prazo médio de recebimentos é de 120 dias, significa que, no momento da cobrança, o dinheiro valerá menos 4% do que valia, no momento do fornecimento da mercadoria.

Algumas empresas cobram juros sobre as dívidas que ultrapassam o prazo limite para pagamento, de forma a repor o valor do dinheiro que este teria no momento em que devia ter sido recebido.

O desconto financeiro tem, como se disse, o propósito de se poder receber mais cedo do que é devido, sendo, portanto, um incentivo para o comprador.

Se bem que, o fornecedor esteja a vender uma mercadoria por menos dinheiro, quando concede este desconto, também o prazo médio de recebimento é menor, o que significa que o valor do dinheiro estará menos exposto à corrosão do tempo.

1.7.2 Será vantajoso aproveitar o desconto financeiro ?

Aproveitar o desconto financeiro ou pagar no último dia do prazo concedido é uma opção que o comprador deve tomar, com muita atenção.

Se o desconto financeiro oferecido for de 1% para pagamentos feitos antes de 30 dias passados da data da factura e, alternativamente, o prazo concedido em condições normais de crédito for de 90 dias sem desconto, parece não oferecer dúvidas que é mais vantajoso pagar só ao nonagésimo dia, isto é, não aproveitar o desconto financeiro. (Estamos a admitir que o custo do dinheiro é 1% do seu valor ao mês). Porém, se o desconto financeiro for de 5% o comprador terá vantagens em beneficiar deste desconto.

1.7.3 Juros de mora

Parece não fazer sentido um fornecedor premiar os pagamentos feitos antes da data devida, através da concessão do desconto financeiro, e não penalizar os pagamentos feitos depois do tempo concedido.

A não penalização pelo pagamento tardio é uma prática comum, nas empresas portuguesas, o que na nossa opinião é uma atitude menos correcta e que carece de uma reflexão profunda por parte das associações empresariais.

Um devedor tentará retardar tanto quanto possível os seus pagamentos até um prazo tal, que compense o não aproveitamento do desconto financeiro.

Se o desconto financeiro for de 3% e o valor do dinheiro no tempo é de 1% ao mês, o pagamento em 120 dias tem vantagens, se bem que o prazo concedido pelo fornecedor seja, por exemplo, de 60 dias. É óbvio, que o pagamento, sistematicamente, tardio pode conduzir as empresas fornecedoras à suspensão do crédito, o que na verdade nem sempre acontece, principalmente quando se trata de clientes que embora paguem tarde, pagam sempre.

1.7.4 Quanto custa não aproveitar um desconto financeiro ?

Um cliente que não aproveite um desconto financeiro oferecido por um fornecedor deverá pagar no último dia do prazo estipulado para pagamento. Quando um cliente não beneficia da concessão desse desconto tem um custo igual ao valor que deixa de aproveitar, por não pagar mais cedo.

Se uma empresa necessitar de recorrer ao crédito bancário para obter empréstimos de curto prazo, pagará, por exemplo, 24% ao ano , ou seja 2% ao mês. Se admitirmos que determinado comprador fez uma aquisição no valor de 100 contos e pretende beneficiar do desconto de pronto pagamento de 5% pedirá ao banco 95 contos emprestados, por 30 dias, pagando de juro 1 900\$00, (isto é, 95 contos x 2%). Não beneficiando do desconto financeiro o comprador tem um custo de 3.100 \$00,(isto é, 5.000 \$ -- 1.900 \$00. = 3.100\$00)

1.8 O CUSTO DO CRÉDITO

A concessão de crédito tem um custo. Este custo será tanto maior quanto maior for o tempo, que os clientes demorem a pagar.

Algumas empresas não entram em linha de conta com este custo na formação do preço da mercadoria, o que significa que a margem final é menor do que aquela que inicialmente se calculou.

Quando uma empresa concede, nas suas condições de venda, o prazo de 60 dias para pagamento das suas facturas, significa que o custo do dinheiro durante esse período terá de ser considerado no preço, a que são oferecidos os seus produtos no mercado. Caso contrário, o lucro é menor do que aquele que se pretende obter.

A forma de incluir o custo do crédito no preço da mercadoria é, em termos muito simples, adicionar ao preço de venda um pequeno valor que cubra aquele custo

$$\text{Custo do crédito} = \frac{N}{360} \times \text{Vendas anuais líquidas} \times \text{Taxa de juro}$$

N – Número de dias concedidos para pagamento

Admita-se, por hipótese, que uma empresa concede 60 dias de crédito e tem um volume de vendas líquidas de 1 200 000 contos por ano. Quanto custará esta concessão de crédito?

$$\text{Custo do crédito} = \frac{60}{360} \times 1\,200\,000 \times 0,25 = 50\,000 \text{ contos}$$

Admitimos que a taxa de juro é de 25% a.a. o que significa que em 60 dias é de 4,17% ($0,25 \times 60/360 = 0,0417$).

O custo do crédito é de 50.000 contos ao ano. Este é o custo de 200.000 contos de facturas não pagas num período de 60 dias.

1.8.1 Como incluir o custo do crédito no preço da mercadoria ?

Partindo do exemplo dado na página anterior vamos supor que uma empresa tem um volume de vendas líquidas de 1 200 000 contos.

O custo das mercadorias vendidas é, por hipótese, de 600 000 contos, sendo neste caso o lucro bruto de 50%.

Ao lucro bruto serão deduzidos os custos, encontrando-se o lucro líquido antes de impostos.

Quando uma empresa vende as suas mercadorias a crédito oferecendo 60 dias para pagamento, o custo da mercadoria é mais elevado do que seria se fosse vendida a pronto pagamento.

Se pretendermos incluir o custo do crédito na formação do preço da mercadoria poderemos seguir os cálculos indicados:

Custo da mercadoria	Custo do crédito concedido	Custo total da mercadoria
600 000	50 000	650 000

Exemplo

O director comercial de uma empresa estima vender 1 500 000 unidades de um produto ao preço unitário de 1 conto. O valor das vendas brutas é de 1 500 000 contos. A política comercial contempla nas suas condições de venda uma estrutura de descontos cujo valor médio é de 20%..

As vendas líquidas são de 1.200.000 contos.

O preço de custo de cada unidade é de 400\$00.

CustoTotal das Mercadorias = 400\$00 x 1 500 000 unidades= 600 000 contos

Margem bruta = Vendas líquidas - Custo das mercadorias vendidas

A margem bruta é de :

Margem Bruta = 1 200 000 - 600 000 = 600 000 contos.

Os custos gerais da empresa são, por hipótese, 420.000 contos. O custo do crédito é uma parcela destes custos.

Admitindo que os impostos sobre lucros são de 72 000 contos , o lucro líquido é de 108 000 contos, o que representa 9% das vendas líquidas.

Vendas Brutas Estimadas	1,500,000	%
- Descontos Comerciais (20%)	300,000	
Vendas Líquidas	1,200,000	100%
-Custo das Vendas	600,000	50%
Lucro Bruto	600,000	50%
-Custos gerais	420,000	35%
Lucro líquido antes impostos	180,000	15%
-Taxa de imposto (40%)	72,000	6%
Lucro Líquido	108,000	9%

Os custos gerais da empresa são de 35% das vendas líquidas e igual a 420.000 contos.

Dentro dos custos financeiros encontra-se o custo do crédito concedido que, no nosso exemplo, é de 50.000 contos, o que significa quase 12% de todos os custos da empresa. Este valor é uma parcela suficientemente elevada, requerendo ser analisada com toda a atenção.

A avaliação do prazo concedido para pagamento é, pois, um elemento constitutivo do preço da mercadoria.

1.8.2 O que acontece ao lucro quando os clientes atrasam os seus pagamentos ?

Uma situação vulgar nas empresas é ignorar os custos da concessão de crédito aos seus clientes e o custo relativo ao número de dias para além do período de tempo concedido para pagamento.

Vamos considerar os dois factores que fazem aumentar o custo do crédito relativo ao não pagamento das facturas, em tempo devido:

- * Os clientes atrasam os seus pagamentos
- * As acções de cobrança não são eficazes

Quanto ao primeiro factor deve ser dada uma atenção especial e colocar sobre vigilância apertada os clientes que pagam sistematicamente tarde quantificando o custo deste atraso. Se as compras efectuadas não cobrirem os custos, então será preferível substituir de imediato esses clientes por outros.

Quanto ao segundo factor, implica uma averiguação profunda às razões de tal ineficácia: Falta de pessoal qualificado ? ; Insuficiente conhecimento ?; Inexistência de políticas de crédito ? ; Falta de recursos?; Negligência ?.

Através do exemplo seguinte vamos ilustrar a corrosão provocada no lucro devido à ineficácia das cobranças.

Exemplo

Admitamos que os procedimentos e acções de cobrança, de determinada empresa, não são muito eficientes, e que os clientes já se aperceberam que aquele fornecedor deixa protelar os pagamentos, sem reclamar em tempo devido.

A empresa concede aos seus clientes 60 dias de crédito, nas suas condições normais de venda, mas porque não faz cobranças em tempo oportuno, o prazo de 60 dias é facilmente ampliado para 90 e 120 dias.

Aplicando a fórmula do Custo do Crédito, obteremos:

$$\text{Custo do crédito} = \frac{N}{360} \times \text{Vendas líquidas} \times \text{Taxa de juro}$$

$$\text{Custo do crédito} = \frac{120}{360} \times 1\,200\,000 \times 0,25 = 100\,000$$

O custo do crédito passou de 50.000 c contos para 100.000 contos.

Se deduzirmos este custo adicional ao lucro :

Vendas Brutas Estimadas	1,500,000	%
- Descontos Comerciais	300,000	
Vendas Líquidas	1,200,000	100
- Custo das Vendas	600,000	50
Lucro Bruto	600,000	50
- Custos Gerais	470,000	39
Lucro líquido antes de impostos	130,000	11
-(Taxa de imp.=40%)	52,000	4,3
Lucro Líquido	78,000	6,5

O lucro líquido, que representava 9 % das vendas líquidas , é agora de 6,5%.

O custo do crédito tem assim o comportamento de um custo variável directamente proporcional à eficácia das cobranças.

O impacte no resultado líquido da empresa pode significar milhares de contos.

Estas perdas têm como principais razões : a ineficácia das cobranças, políticas de crédito generosas e falta de acompanhamento das contas.

Raramente, as empresas aceitam as razões acima apontadas como justificação do insucesso das cobranças, preferindo admitir que são os clientes que estão a pagar mal.

CAPÍTULO II - O DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

2.1 INTRODUÇÃO

Uma empresa, por muito pequena que seja no momento do início da sua actividade, colocará desde logo a questão de vender os seus produtos ou serviços a crédito.

Deste modo, as vendas a crédito devem estar alicerçadas num programa sólido, que permita analisar os pedidos de crédito dos seus clientes, avaliar o risco da concessão e estabelecer mecanismos de controlo.

Por estas razões, as empresas deverão ter na sua estrutura uma ou várias pessoas que se encarreguem destas tarefas.

À medida que o volume de negócios vai crescendo, os métodos e as técnicas de gestão do crédito vão sendo mais rigorosas e sofisticadas, criando nas empresas a necessidade de existir um departamento próprio que se responsabilize por todos estes assuntos : -- o departamento de crédito.

Um departamento de crédito bem planeado, organizado e assente em bases sólidas vai evitar muitas perdas de dinheiro. Esta razão deverá constituir o maior incentivo para que este seja edificado com aquelas características.

O departamento de crédito e cobranças deverá ser capaz de estabelecer rotinas de avaliação de dados e informações, de tal modo que perca o mínimo tempo possível com a abertura de novas contas a crédito.

Em função do volume de negócios, o departamento poderá adequar a sua estrutura organizacional à própria dimensão das suas necessidades.

2.2 A DEFINIÇÃO DE TAREFAS

2.2.1 O departamento de crédito e cobranças

É dirigido pelo gestor de crédito, que será responsável pelo planeamento, organização, gestão e controlo de todas as actividades que envolvam o processo de concessão de crédito e de cobrança.

Entre as principais responsabilidades do gestor de crédito destacam-se:

- * A definição de uma política de crédito e cobranças inserida nos objectivos da empresa.
- * Organização do departamento, nomeadamente na definição de tarefas do pessoal de cada um dos diferentes sectores.
- * Formação adequada e actualizada de todo o pessoal relacionado com o crédito e com as cobranças.
- * Elaboração de relatórios de crédito e análises financeiras.
- * Controlo dos limites de crédito.
- * Contactos com os clientes através de cartas, telefonemas e visitas.
- * Elaboração de um plano de tesouraria.
- * Contactos com os bancos, empresas de informação de crédito, associações comerciais e industriais e com outros parceiros da indústria.
- * Implantação e controlo das políticas de crédito e cobranças.

O gestor de crédito deverá coordenar a sua política de forma que, ao expandir o crédito, o objectivo seja o de recolher melhores resultados para a empresa.

Inseridos nestes resultados estão:

- * O cumprimento escrupuloso dos prazos médios de pagamento acordados com os clientes.
- * O estabelecimento de contactos com idênticos departamentos de crédito de outras empresas do mesmo ramo de actividade com clientes comuns, de forma a conhecer os hábitos de pagamento.
- * O bom relacionamento com o departamento comercial, a fim de partilhar informações sobre a situação de mercado e dos clientes.

Dependendo da dimensão da empresa, o gestor de crédito necessita de um apoio e assistência que são dados normalmente por uma secretária, cujas tarefas principais se concentram na manutenção dos arquivos, registo e controlo da agenda de compromissos assumidos e de assistência operacional às secções de crédito e de cobranças.

O Gestor de Crédito é ainda assistido por pessoal da área de informática, que lhe faculta todas as listagens necessárias referentes aos dados de crédito e de cobranças.

2.2.2 A secção de crédito

É supervisionada por um responsável que tem a seu cargo o planeamento, organização, gestão e controlo de todos os assuntos que abrangem o processo de informações, análise e decisão de crédito.

As suas funções relativas às informações de crédito passam pela manutenção dos arquivos e registos de toda a informação de clientes suportada por uma base de dados actualizada.

As empresas de informática (software houses) têm desenvolvido ,através dos seus consultores de negócios, analistas de mercado, especialistas de produto , programadores e todo um infindável conjunto de profissionais , que colaboram num projecto comum, programas que oferecem às empresas, para que estas possam tomar melhores decisões.

A partir de bases de dados actualizados, as agências especializadas põem à disposição das empresas informações de crédito, as quais são hoje instrumentos imprescindíveis às rotinas de trabalho de qualquer departamento de crédito.

As informações de crédito

O responsável pela obtenção de informações de crédito tem ainda a seu cargo a identificação das principais fontes disponíveis no mercado.

Estas fontes são de natureza diversa e são originárias dos bancos, de empresas do mesmo ramo, de empresas de informações, dos vendedores, da imprensa, dos registos públicos, etc.

Trata-se, obviamente de uma secção que requer uma actualização constante e contínua de dados informativos. Estes dados ,depois de verificados e testados, servem de base para o processo da tomada de decisão.

O responsável por este sector deve manter-se actualizado em matéria de inovações respeitantes a sistemas de informação de crédito.Torna-se particularmente recomendável a frequência e participação em cursos e acções de reciclagem e de formação, na área da gestão do crédito.

O sector das informações recebe diariamente muitos documentos, que servem de actualização à base de dados. Contudo, o excesso deste material pode tornar difícil a tarefa de quem o manuseia.

A destruição de informação obsoleta é também muito importante, pois se este procedimento não for executado, corre-se o risco de se "mergulhar" num mundo imenso de papeis sem qualquer utilidade.

A análise de crédito

O responsável pela análise de crédito organiza e selecciona os dados recebidos. Analisa os balanços, dos quais retira alguns elementos que lhe permitam encontrar indicadores de referência, rácios financeiros e elaborar análises fundamentadas para uma boa decisão de crédito.

É ainda neste sector que são calculados os limites de crédito recomendáveis para cada cliente e de acordo com as políticas de crédito definidas.

A concessão de crédito

A concessão de crédito é formalizada, obviamente, pelo gestor de crédito, embora esta decisão possa em parte ter sido objecto de um parecer do sector da "concessão de crédito". Esta é uma área inserida no departamento de crédito, e que em boa verdade, só existe em grandes empresas, funcionando como um órgão de consultoria interna que apoia o chefe do departamento a tomar decisões.

2.2.3 A secção de cobranças

É supervisionada por um responsável que tem a seu cargo o planeamento, organização, gestão e controlo de todas as actividades que compreendam o processo de registo, controlo e cobrança de valores decorrentes das vendas a crédito.

As cobranças

O responsável pelas cobranças controlará as facturas, recibos, notas de crédito e de débito, garantias e outros documentos. Tem também a seu cargo, a preparação dos extractos de conta, rotinas de cobrança, envio de cartas de cobrança, contactos telefónicos e de outras acções especiais de cobrança.

As cobranças exigem especial atenção no departamento de crédito e de cobranças, pois as políticas de crédito estarão bem ajustadas aos objectivos da empresa e às condições de mercado, se os clientes liquidarem as suas facturas em tempo devido, isto é, se não atrasarem os seus pagamentos.

É evidente que nem todos os clientes pagarão no tempo acordado, e por vezes até nem pagarão, mesmo pela via do entendimento, sendo necessário, por vezes, a intervenção do tribunal, para que as dívidas sejam pagas. Mesmo assim, haverá casos em que essas dívidas nunca serão pagas, devido à falência de algumas dessas empresas.

O contencioso

O responsável pelas cobranças especiais terá como principal tarefa a preparação dos documentos que a secção do contencioso da empresa (ou o advogado, que presta serviço à empresa), necessitará para a condução do processo jurídico.

Há situações em que as dívidas de alguns clientes dificilmente serão pagas, mas, mesmo assim, os clientes propõem formas de pagamento através de um processo não conflituoso. Nestes casos, o bom senso recomenda um regresso do caso ao estudo de soluções alternativas.

Em casos de bens de equipamento, e no caso de ser ainda possível a retoma desse equipamento como forma de minorar a dívida, os fornecedores aceitam de volta as mercadorias fornecidas como forma de liquidação e de resolução do problema existente.

O controlo das cobranças

O responsável pelo controlo das cobranças faz a manutenção diária do registo individual de cada cliente, das contas a receber e dos valores recebidos, emitindo listagens das antiguidades de saldos, fazendo a reconciliação de contas com os clientes e estabelecendo a integração dos pagamentos com as rotinas de emissão de recibos e dos depósitos bancários de valores.

2.2.4 A área de informática

É supervisionada por um responsável que tenha a seu cargo o planeamento, organização, gestão e controlo de todos os assuntos relacionados com a recolha e tratamento informático dos elementos que servem para a análise do crédito.

Dentro das suas funções principais encontram-se :

- *A actualização constante das bases de dados;
- *O processamento e tratamento da informação;
- *O processamento de encomendas de clientes e a respectiva facturação.

As bases de dados

O responsável pela manutenção e actualização das bases de dados tem como principal tarefa agrupar os diferentes dados de cada cliente (nome, morada, nº cliente, referencias, etc) e estruturá-los de tal modo que essa informação constitua uma só entidade.

O responsável por esta área deve estar familiarizado com os diferentes produtos informáticos existentes no mercado relativamente às bases de dados e relacionar e integrar esses elementos com outros existentes na empresa, de forma que estes sejam únicos e consistentes entre os diversos sectores .

O processamento de dados

O responsável pelo tratamento e processamento de dados tem como principal tarefa a manutenção de listagens actualizadas e de outros documentos que necessitem de ser tratados por computador. Um dos sectores desta área é o processamento das notas de encomenda e a respectiva facturação.

A facturação

A facturação é o processo através do qual são debitadas aos clientes as mercadorias que estes comprem a crédito. O supervisor por esta área normalmente desempenha também tarefas relativas ao processamento de dados, se bem que a facturação nalgumas empresas necessite mais do que uma pessoa, a tempo inteiro, para essa tarefa.

2.3 O DEPARTAMENTO DE CRÉDITO E COBRANÇAS E O MERCADO DE TRABALHO

A sofisticação das vendas a crédito, e a tendência para assumir nos mercados mais competitivos formas cada vez mais liberais, tem conduzido as empresas a um controlo mais eficaz no processo de concessão do crédito.

A forma de minorar o risco assumido, na opção de tais formas de vendas a crédito, é a utilização de recursos de diversa natureza, que permitam tomadas de decisão muito bem fundamentadas. Sem dúvida que os recursos humanos são os mais importantes.

Os recursos humanos disponíveis na área da gestão do crédito são ainda escassos para as solicitações do mercado de trabalho hoje existente.

Isto deve-se, sobretudo, à reduzida formação profissional disponível nesta área. Têm sido as empresas, as agências de crédito comercial, os bancos e algumas instituições a chamarem a si esta tarefa, formando o seu próprio pessoal nas diferentes áreas de especialização da gestão do crédito.

Por vezes, as empresas não estão preparadas para serem elas próprias a conduzir essa formação. Nestes casos, necessitam de encontrar pessoas já experimentadas. Esta tarefa de encontrar alguém que preencha as necessidades da empresa, passa por um processo de recrutamento e de selecção, normalmente demorado, por vezes muito dispendioso e nem sempre com os resultados esperados.

Esta busca no mercado de trabalho requer a utilização de bases de dados, o conhecimento de fontes de informação e a experiência das empresas especializadas no recrutamento e selecção de quadros.

Os riscos em se admitir uma pessoa que não satisfaça o perfil do profissional adequado à função são normalmente maiores quando as empresas se propõem fazer este trabalho, de moto próprio.

Admitindo que a decisão da empresa é de utilizar os seus próprios meios, iremos analisar o que se torna necessário saber, no mínimo, para que o recrutamento e a selecção se façam duma forma apropriada. Assim, abordaremos, de seguida:

- O recrutamento
- A selecção.

2.3.1 O recrutamento

O recrutamento visa atrair candidatos com formação e experiência na área do crédito e das cobranças, capazes de ocupar dentro das empresas as funções que lhe são exigidas.

O processo é iniciado normalmente através da divulgação no mercado de trabalho das oportunidades de emprego que a empresa pretende oferecer.

Essa divulgação é quase sempre feita através de anúncios publicados nos jornais, directamente pelas empresas ou por agências de consultoria e gestão de recursos humanos.

O recrutamento consiste, assim, em oferecer à empresa um número suficiente de pessoas entre as quais possa ser seleccionada uma (ou mais) para desempenhar a função.

Um dos maiores problemas no recrutamento de pessoas para trabalhar na área do crédito e das cobranças é o de por vezes não se saber onde concentrar os esforços nas fontes adequadas. As agências de recrutamento e selecção reduzem esses esforços porque conhecem essas fontes melhor que ninguém, fazendo abordagem directa a pessoas com o perfil procurado pelas empresas suas clientes.

Esta técnica conhecida por " Caça Cabeças", foi iniciada em Portugal há pouco mais de 20 anos. Estas agências ou consultoras de "Executive Search" são cada vez mais procuradas pelas grandes empresas, normalmente multinacionais, para se descobrir a "pessoa certa para o lugar certo".

2.3.2 A selecção

A selecção consiste em escolher entre os candidatos recrutados aquele ou aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustarem ao cargo actual e às necessidades desse cargo, no futuro. A avaliação desse potencial permitirá prever se em condições diferentes das actuais, aquele candidato terá capacidades de adaptação a processos mais sofisticados de trabalho e se essa integração pode ser fácil.

Como exemplo, uma pequena empresa, que ainda não disponha de meios informáticos , terá necessidade de seleccionar candidatos com conhecimentos e experiência na utilização de computadores, já familiarizados com alguns programas de utilitários existentes no mercado, visando a adaptação desse pessoal às necessidades futuras da empresa.

2.3.3 A formação e o treino

Ao seleccionarem um candidato para o departamento de crédito e cobranças, as empresas deverão ambientar o novo elemento, "às regras da casa" durante um certo período de tempo, e não esperar que no dia seguinte , comece a trabalhar "a todo o gás".

Algumas empresas, menos experimentadas na selecção de quadros , admitem que sendo o candidato seleccionado um profissional experiente, terá de resolver todos os problemas, adaptar a empresa às novas formas de gestão e descobrir as formas para o sucesso em pouco tempo.

Se esta fôr a atitude que uma empresa tome com um novo elemento, por certo que dentro de muito pouco tempo tentará seleccionar outro.

Há sempre necessidade de um período de adaptação à empresa, às formas de trabalhar e às pessoas que o rodeiam. Se bem que a pessoa seleccionada tivesse sido aquela que melhores aptidões mostrou para a função, isso não significa que saiba tudo, que conheça já a organização do departamento e que consiga manter desde logo o melhor relacionamento com as outras pessoas e com os outros departamentos da empresa.

Ao admitir um novo elemento, a empresa deverá ter a preocupação de o integrar da melhor forma possível e não deixar essa adaptação ao cuidado de um colega de trabalho, sem preparação ou sem vocação para ensinar ou transmitir conhecimentos.

Se tal acontecer , o novo elemento rapidamente começará a perceber que aquela não é a empresa que gostaria de ter encontrado.

Para evitar tais situações, sugere-se a elaboração de um programa escrito onde se insira a descrição de funções, as políticas de crédito , outras normas de índole geral, uma pequena história da empresa, etc Tais cuidados vão dar ao novo elemento a segurança de que ele necessita e a oportunidade de ele próprio verificar a atenção, o interesse e a importância da sua pessoa na empresa.

Após esta introdução, deverá ser mantido um acompanhamento à evolução dos conhecimentos que aquele já possui da empresa, tendo a possibilidade de manifestar a sua opinião sobre os primeiros contactos com a empresa.

A formação específica da tarefa que irá desempenhar virá posteriormente, numa altura em que muitas das suas dúvidas já estarão esclarecidas.

2.4 AS FASES DA ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO

O departamento de crédito e cobranças necessita estar bem organizado para que consiga cumprir as funções para as quais foi criado. Por vezes, algo parece faltar inibindo o seu bom funcionamento: quase sempre é a organização ou a reorganização do departamento que está em causa.

A organização é necessária quando:

- * A avaliação de uma conta nem sempre é feita do mesmo modo.
- * Se se verifica uma enorme perda de tempo até se conseguir ter as referências de crédito disponíveis para a tomada de decisão.
- * Não há uma uniformidade e consistência na obtenção de referências de crédito nem na sua avaliação.
- * Não se têm os formulários e cartas modelo preparadas para tornar mais fácil a comunicação .

Se alguma destas situações existir no departamento, significa que a actividade de crédito está a consumir um tempo excessivo e não estará a dar os resultados que se esperariam que dessem. Nestas circunstâncias torna-se necessário reorganizar o Departamento de Crédito e de Cobranças.

2.4.1 As fases da organização

Para se fazer uma primeira ideia da maneira como gerir a área de que se dispõe, para o número de pessoas que constituem a equipa de crédito e cobranças, será suficiente uma simples planta da área disponível, para o departamento, e com as dimensões do mobiliário e o número de pessoas que trabalham (ou irão trabalhar) no departamento.

O passo seguinte deve ser a avaliação do sistema de processamento de dados. Se o existente não for um sistema que permita o tratamento automático da informação , dever-se-á pensar na aquisição a curto prazo de um computador.

2.4.2 O equipamento de escritório

Se a empresa tiver o máximo de 200 clientes activos e semiactivos, serão necessárias 4 prateleiras de 50 arquivos cada. Estas 4 prateleiras poderão ter a altura máxima de 2 metros , uma profundidade de 15 a 20 cm , e um comprimento de sensivelmente 1,5 metros. Nesta estante serão arrumados os arquivos individuais de cada cliente.

Será necessário um pequeno móvel onde se possam guardar todos os impressos e cartas modelo que são usadas diariamente.

Dependendo do número de pessoas que o departamento tiver, assim será necessário o mesmo número de mesas e cadeiras. A pessoa que tiver a seu cargo as cobranças deve dispor do seguinte: um telefone exclusivo para o seu trabalho (de preferência com uma linha independente; um computador; uma impressora; um programa de processamento de texto; um programa de base de dados e quaisquer outros utilitários que se mostrem adequados ao seu trabalho.

Em função do número de clientes e do número de pessoas do departamento, assim se deverá avaliar o número necessário de terminais de computador.

Se bem que haja equipamento que possa ser partilhado por mais do que uma pessoa, haverá outro que é recomendável estar adstrito a uma tarefa específica, como, por exemplo, a facturação.

Serão necessárias máquinas de calcular, (de preferência em todas as mesas) , telefones, um fax e algumas de máquinas de escrever, enquanto o processador de texto não estiver ainda disponível. São imprescindíveis boas condições de iluminação e um ambiente isento de fumos e ruído.

2.4.3 O pessoal

O número de contas que podem ser manuseadas varia em função da experiência de cada um e do grau de especialização que a organização do departamento tiver. Há casos em que uma pessoa poderá manusear 300 a 400 contas.

Nos casos em que houver uma especialização por tarefas, este número poderá ser maior. Contudo, o número de contas activas que podem ser geridas por cada elemento depende de muitos factores , que só as empresas conhecem.

O equilíbrio entre o número de contas e o pessoal do departamento deve permitir que o fluxo de trabalho se mantenha constante ao longo do tempo. Situações de um maior fluxo de trabalho não deverão significar perturbações, provocadas por esse excesso ou formas de análise de crédito menos rigorosas.

2.4.4 Os ficheiros dos clientes

Um dos aspectos mais importantes a ser considerado na organização do departamento é o ficheiro de clientes.

Um bom ficheiro de clientes não é aquele que aparente exteriormente ser de boa qualidade, ou que tenha o nome e o número do cliente impresso a cores. Um ficheiro poderá apresentar bom aspecto, e interiormente ser um amontoado de papéis, arquivados sem qualquer regra e dispersos e sem sequência.

Um ficheiro deve ter uma sequência sistematizada por assuntos : relatórios de crédito; cartas; relatórios financeiros; relatórios das empresas de informação de crédito e outro material de interesse para a conta.

A razão principal da existência de um ficheiro é fornecer informação: _esta será consultada tanto mais rapidamente quanto melhor o ficheiro estiver organizado.

O departamento de crédito tem como missão principal tomar decisões (de crédito) fundamentadas em informações que necessita consultar e manusear de uma forma programada e sistemática.

Um simples documento colocado em sítio errado pode significar a interrupção por algumas horas de um trabalho de rotina. Nunca se deve dar por mal empregue o tempo que se dá à organização de um ficheiro. As datas dos documentos, a sua sequência cronológica e a sua divisão por tipos são muito importantes para uma consulta rápida, produzindo os efeitos desejados.

2.4.5 Que documentos deve conter um ficheiro?

Registo dos contactos com o cliente

Quando se abre um ficheiro, o documento que deve estar em primeiro lugar é a folha de registo dos contactos escritos ou verbais com o cliente. É particularmente importante se fôr usado para registar os assuntos relativos aos contactos que abordem problemas relacionados com os pagamentos.

Este documento não deve ser usado para registar telefonemas ou contactos de cobrança, ou telefonemas ocasionais. Este registo deve servir basicamente para num relance informar se a conta tem tido problemas ao longo da sua existência.

Quando uma conta segue sem qualquer problema, provavelmente não terá quase nada registado ou talvez apenas a indicação de uma carta onde o cliente reclamava um preço errado ou a falta de uma factura.

Entrada e saída de cartas

Toda a correspondência que diga respeito à reclamação de descontos não considerados, falta de facturas, notas de débito ou de crédito , deve ser registada e arquivada neste ficheiro.

Relatórios das empresas de informações de crédito

Se a conta possuir relatórios das empresas de informação de crédito comercial, como a MOPE, Dun & Bradstreet ou outras, aqueles devem ser registados e arquivados cronologicamente. Haverá casos em que relatórios muito antigos já não tenham qualquer utilidade prática, devendo ser retirados e destruídos ou arquivados num "Arquivo Morto".

Carta onde se definem as condições de concessão de crédito

A carta em que se definem as condições de crédito, e todas as outras que venham a alterar as condições prévias, devem estar registadas e arquivadas neste ficheiro. É importante que a primeira carta a ser observada no ficheiro seja a mais recente.

Registo de controlo de crédito

A folha de registo de controlo do crédito é uma capa de outros documentos existentes no ficheiro. Serve assim para mostrar aqueles que existem e os que faltam ainda no processo do cliente. Resume, no fundo, os documentos que são necessários à análise de crédito e faz uma compilação de outros elementos . No caso de ser necessária uma análise mais profunda, estes poderão ser consultados individualmente.

Impresso de investigação de crédito

Este impresso é uma subcapa de vária informação recebida, via telefone ou através de inquéritos a bancos e a fornecedores.

Pedido de informações às referências dadas pelo cliente

Quando um futuro cliente pede para que lhe seja aberta uma conta a crédito , deve ser enviado um impresso de abertura de conta a crédito, no qual, entre outras informações, se indicam quais as referências que ele dá na praça, seja dos bancos com que trabalha, seja de outros fornecedores. A empresa, ao consultar essas entidades, vai recolher a experiência que estas têm com aquela conta. Estas cartas devem ser arquivadas neste ficheiro.

Balanço, demonstração de resultados e outros documentos contabilísticos

Devem ser arquivados conjuntamente, não só os originais mas também os mais recentes.

Cópia do cartão de contribuinte fiscal

Exemplos de anúncios para recrutamento de pessoal para o departamento de crédito e cobranças

EMPRESA MULTINACIONAL DESEJA
SELECIONAR PARA O SEU
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

**RESPONSÁVEL CRÉDITO
E COBRANÇAS**
(m/f)

PRETENDE-SE :

- Experiência na função
- Formação Contabilística e Financeira
- Conhecimentos de Inglês
- Conhecimentos de informática como utilizador
- Facilidade de contacto e persistência.

OFERECE-SE:

- Integração em equipa jovem
- Vencimento de acordo c/a experiência
- Regalias sociais em vigor na empresa

EMPRESA DO SECTOR TÊXTIL DESEJA
ADMITIR PARA OS SEUS QUADROS

**RESPONSÁVEL CRÉDITO
E COBRANÇAS**
(m/f)

* A sua responsabilidade principal insere-se no âmbito da gestão das contas de clientes, controlando os limites de crédito estabelecidos e as cobranças..

* Pretende-se jovem entre os 25 e 30 anos, com o mínimo de 3 anos em funções similares.

* Oferece-se, vencimento compatível com a experiência e integração em empresa dinâmica.

ANALISTAS DE CRÉDITO

(m/f)

LISBOA / PORTO

Empresa multinacional, lider no mercado onde opera, pretende admitir para Lisboa e Porto, Analistas de Crédito para avaliação dos pedidos de crédito.

Pretende-se receber candidaturas de jovens entre os 25 e os 30 anos, com formação na área de Gestão de Crédito, sendo factor preferencial experiência anterior.

Oferecemos um conjunto salarial interessante e competitivo e integração em equipa jovem e dinâmica.

**SABA - Consultoria &
Gestão de Recursos**

O nosso cliente é uma prestigiada organização de dimensão internacional, operando no mercado financeiro, em expansão em Portugal, tendo -nos confiado o processo de recrutamento e selecção de um

ANALISTA DE CRÉDITO

(m/f)

FARO

As suas principais responsabilidades concentram-se no estudo da viabilidade de crédito a partir da análise do Balanço, Demonstração de Resultados e de outros documentos contabilísticos e indicadores financeiros das empresas.

Procuramos profissionais entre os 25 e 30 anos, com licenciatura em Gestão ou Contabilidade, com de 2-3 anos como analista financeiro..

BRAGA

Empresa do ramo automóvel com forte implantação no Norte do país amite:

ADMINISTRATIVO DE CRÉDITO

Reportando directamente ao Director Financeiro, a função implica responsabilidade nas áreas da gestão do crédito e das cobranças.

Pretendemos candidatos com grande capacidade de comunicação, experiência de 2/3 anos em funções similares, formação média na área do crédito comercial.

Resposta a este jornal ao n°1/94

GESTOR DE CRÉDITO

LEIRIA

Somos uma empresa do ramo dos plásticos e pretendemos seleccionar para o nosso departamento de crédito e cobranças responsável que irá desenvolver as seguintes actividades:

- * Controlo do crédito e cobranças
- * Organização da informação de crédito
- * Contacto com clientes

Oferece-se integração em equipa dinâmica e um bom conjunto remunerativo a negociar em função da experiência.

PRESTIGIADA EMPRESA DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL SELECIONA POR INTERMÉDIO DA SABA:

ESCRITURÁRIO DE CRÉDITO COVILHÃ

(M/F)

A função pressupõe o controlo do crédito e das acções de cobrança. Pretendemos entrar em contacto com candidatos com experiência de 3 anos em funções idênticas, com conhecimentos de informática como utilizador e idade compreendida entre os 25 e os 30 anos.

Oferece-se remuneração de acordo com os conhecimentos demonstrados e um conjunto de regalias sociais de muito interesse.

Enviar "curriculum-vitae" manuscrito detalhado juntando uma fotografia tipo passe.

Resposta aos n/escritórios com a Refª 123.

REGISTO DE CONTROLO DE CRÉDITO

IDENTIFICAÇÃO

Razão Social : _____

Denominação

Comercial: _____

Morada (Envio de facturas/Pagamentos): _____

DOCUMENTOS NO FICHEIRO

Impresso de Abertura de Conta (Data) _____ Referências Contactadas _____

Relatórios de Crédito :

(Data do Relatório) _____

(Data de pedido de novas informações) _____

(Data em que foram recebidas) _____

Dun & Bradstreet _____

MOPE _____

Outros _____

Referências Bancárias:

Banco: _____

Banco : _____

Referências Comerciais:

Empresa: _____

Empresa: _____

(verso do impresso REGISTO DE CONTROLO DE CRÉDITO)

Balanço, Demonstração de Resultados, Outros documentos contabilísticos :

Comentários (Vendedor da área):

AUTORIZAÇÕES

Crédito solicitado:

Primeira encomenda: _____

Crédito antecipado: _____

Linha de Crédito:

Montante : _____ Instruções Especiais : _____

Autorizado por : _____ Data _____

Observações: _____

INVESTIGAÇÃO DE CRÉDITO

Razão Social : _____

Denominação Comercial : _____

Balanço: _____

Demonstração de Resultados : _____

Data da Abertura do Crédito: _____

Limite de Crédito : _____

Atualização do Limite de Crédito: _____

Banco: _____ Localidade: _____ Balcão: _____

Comentários do Banco: _____

Cheques: _____

Depósitos: _____

Empréstimos : _____

Banco: _____ Localidade: _____ Balcão: _____

Comentários do Banco: _____

Cheques: _____

Depósitos: _____

Empréstimos: _____

verso do impresso INVESTIGAÇÃO DE CRÉDITO

Referências do Fornecedor: _____

Contacto: _____ Nº Anos fornecimento: _____

Condições de venda : _____

Actualização do limite de crédito (data e montante): _____

Valor da conta corrente: _____

Pagamentos atrasados: _____ Prontidão nos pagamentos: _____

Referências do fornecedor: _____

Contacto: _____ Nº Anos fornecimento: _____

Condições de venda : _____

Actualização do limite de crédito (data e montante): _____

Valor da conta corrente: _____

Pagamentos atrasados: _____ Prontidão nos pagamentos: _____

Referências do fornecedor: _____

Contacto: _____ Nº Anos fornecimento: _____

Condições de venda : _____

Actualização do limite de crédito (data e montante): _____

Valor da conta corrente: _____

Pagamentos atrasados: _____ Prontidão nos pagamentos: _____

CAPÍTULO III - AS INFORMAÇÕES DE CRÉDITO

3.1 A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

A qualidade das decisões de crédito está directamente relacionada com a qualidade do pessoal que intervém no processo de decisão e com a qualidade das informações disponíveis.

A qualidade da informação é medida pela sua actualidade e aquela que tenha mais de 6 meses pode considerar-se obsoleta na maioria das situações. No caso de os executivos de crédito manusearem informação com tal idade, terão de estar conscientes de que as suas decisões envolverão probabilidades maiores de risco para a empresa.

As informações dadas por outros fornecedores podem estar actualizadas mas por vezes incompletas. Os bancos, por razões de sigilo bancário, são muito cautelosos nas informações que prestam. As empresas de informação de crédito comercial são as que em melhor posição se encontram para dar informações actuais e de qualidade.

Não obstante, por vezes, as informações que prestam, também não relatam toda a actualidade e todos os factos de interesse.

O gestor de crédito não pode esperar por informações baseadas em verdades absolutas e sem as quais não assuma decisões. Se assim o fizer dificilmente tomará qualquer resolução.

A qualidade da informação assenta na similitude de pareceres dados por entidades diferentes, de forma que, a informação final que se possa retirar de todo o conjunto de informações recebidas retrate, de uma forma muito aproximada, a situação actual do cliente na praça.

O importante a reter sobre a noção de qualidade da informação está nos resultados que essa informação é capaz de produzir e não tanto na informação desta ou daquela fonte ou do pormenor particular e específico da informação propriamente dita.

3.1.1 A qualidade da informação e o risco da decisão

O gestor de crédito na posse de toda a informação necessária e após verificar que essa informação é actual e merecedora de toda a credibilidade , não pode esperar que a decisão que venha a tomar, na concessão de crédito, esteja totalmente imune a riscos.

O risco existirá sempre :__ a probabilidade dele existir é maior nos casos em que a informação é deficiente. A tarefa de um gestor de crédito é tomar decisões de acordo com os objectivos da empresa e, consequentemente, com as políticas de crédito definidas, e não sómente reduzir ao mínimo as probabilidades de risco.

Pode parecer contraditório o ponto de vista, de concordar com o facto de um gestor de crédito poder aceitar situações de maior risco, quando à partida isso poderia ser evitado , não concedendo crédito ou limitando o valor do crédito inicial, a um cliente , cujas informações aconselhassem maiores precauções.

Porém, se tal comportamento, numa perspectiva estritamente de avaliação de risco pode estar correcto, isso não significa que essa seja a decisão que a Administração pretenda que o departamento de crédito tome, em virtude, por exemplo, das políticas liberais que decidiu adoptar.

A melhor decisão de crédito é aquela que , observando as políticas de crédito da empresa e os seus objectivos, conceda crédito com o menor risco possível.

Um gestor de crédito com bastante experiência pode cometer erros de decisão, numa perspectiva estratégica, embora tecnicamente a sua decisão, face às informações de que dispõe, esteja correcta. Desta aparente contradição resulta a dificuldade em decidir.

Todos os executivos dum departamento de crédito, envolvidos na tomada de decisões, devem adoptar atitudes e assumir comportamentos consonantes com os objectivos da empresa e só depois agir em termos operacionais .

O que aconteceria se as decisões estratégicas da empresa fossem alteradas e consequentemente as políticas de crédito também ,e os procedimentos seguidos na concessão de crédito se mantivessem invariavelmente iguais ao longo dos anos? Óbviamente que tais procedimentos seriam desajustados dos objectivos da empresa e como tal contrários aos interesses e vontade da própria empresa.

A decisão de conceder crédito, tem sempre, como dissemos, uma probabilidade de risco. Este risco pode ser reduzido pela experiência do gestor de crédito . Uma boa experiência de crédito é a base para a avaliação dos factores de risco, se bem que essa experiência, em caso algum ,deva substituir as informações de crédito , dadas pelas fontes de informação , aqui mencionadas.

3.2 O ARQUIVO DA INFORMAÇÃO

A análise da informação deverá ser baseada em elementos que se encontram dispersos e que têm diferentes fontes de informação: as informações bancárias; os relatórios das empresas de informação de crédito; as informações dos fornecedores; documentos contábilísticos; jornais; registos públicos; associações comerciais e informações prestadas pelo próprio cliente.

Todas estas informações deverão estar consolidadas num arquivo por cada cliente que permita ao gestor uma consulta sobre os dados mais significativos para poder fazer uma análise de crédito bem fundamentada e de acordo com os objectivos gerais da empresa.

Os elementos constantes deste arquivo serão resumidos num formulário que reúna partes de informação, o qual permitirá, por exemplo, comparar a experiência que 2 ou 3 bancos têm com aquele cliente. O mesmo trabalho pode ser feito pondo lado a lado as opiniões dos fornecedores, confrontando os dados entre si e avaliando em termos de risco, o valor do crédito a conceder no âmbito da política em vigor. Quando se possui uma base de dados actualizada e completa em termos de informação de crédito, o gestor estará melhor preparado para tomar a decisão mais adequada.

Quando os elementos em poder do departamento confirmarem que a conta em análise cumpre com regularidade os compromissos assumidos, que a antiguidade média de saldos está dentro do tempo concedido pelos fornecedores, e que apresenta através do balanço e demonstração de resultados elementos que traduzam estabilidade financeira, não haverá, então, quaisquer dúvidas em conceder crédito a um cliente com este comportamento.

Se, pelo contrário, a empresa estiver a avaliar a abertura de uma conta a crédito em que as informações dadas por duas ou três empresas revelem que o cliente em causa paga as suas facturas com um atraso médio de 40 a 60 dias, que já passou um ou outro cheque sem provisão e que os custos de cobrança são particularmente elevados, então colocar-se-ão muitas reservas a uma eventual concessão de crédito.

Haverá casos em que as vendas de mercadorias serão apenas feitas a pronto pagamento. No caso de as informações de crédito dadas por outros fornecedores indicarem que aquele cliente já passou cheques sem provisão, então não será recomendável a entrega da mercadoria paga com cheque, sem primeiro ser certificada a respectiva provisão. Todos estes detalhes devem ser arquivados na pasta do cliente.

3.3 OS FORMULÁRIOS

As informações de crédito são registadas em formulários diversos, que ajudam o gestor de crédito a avaliar a probabilidade de risco de uma dada conta.

Alguns desses formulários contêm informação já mencionada noutros. Tal repetição é por vezes necessária quando se analisa a conta segundo perspectivas de avaliação diferentes. Alguns dos dados já mencionados noutros formulários deverão ser consultados durante a análise específica do momento, como iremos observar.

As informações contidas nos formulários podem estar incompletas, imprecisas ou erradas. O conteúdo destes formulários poderá evidenciar, por analogia das informações, dados que são incongruentes. Nestes casos é pois necessário verificar com maior detalhe ou pedir mais informações para se certificar que a informação é homogénea e coincidente.

A decisão virá só depois da análise da informação, devendo o gestor de crédito ignorar pressões do candidato para o envio rápido da mercadoria, ou por influência do próprio vendedor. Aliás, o gestor de crédito deve abreviar a análise em favor de uma resposta mais rápida, sem pôr em perigo os stocks da empresa.

O gestor de crédito não deverá aceitar a ausência de qualquer documento. Todos os documentos mencionados nos formulários de crédito devem estar, obrigatoriamente, na posse de quem toma as decisões.

O primeiro formulário a ser preenchido é o da abertura de conta. Quem o preenche é o próprio cliente, prestando todas as informações que ali são pedidas. Poderá acontecer que as informações fornecidas pelo cliente estejam incompletas ou erradas, o que obrigará a uma confirmação posterior.

Essa confirmação será feita através do contacto com as referências de crédito que o candidato indicou.

Todo o processo vai evoluindo, a pouco e pouco, com as informações que vão chegando dos bancos, de outros fornecedores, de outras fontes designadas pelo candidato e outras que o fornecedor decidiu obter através das empresas de informação comercial.

Tudo começa com uma primeira encomenda do futuro cliente, feita segundo uma nota de encomenda trazida pelo vendedor, ou através de uma requisição desse candidato ou ainda de qualquer outra forma. A encomenda é analisada pelo departamento de crédito que lhe enviará a seguinte carta:

3.3.1 A política de crédito na 1ª encomenda

Exemplo:

Local, de , de 199_

Nome da Empresa

Morada

Código Postal, Localidade

Exmo(a). Sr.(a).

Permita-me, em primeiro lugar, agradecer-lhe a sua encomenda, apreciando a confiança que depositou nos nossos produtos.

É nossa política que a primeira ou segunda encomenda de um novo cliente seja feita numa base de pronto pagamento.

Esta atitude não representa qualquer desconfiança nos clientes novos mas sim, simplesmente, um reconhecimento do facto de que somos desconhecidos um para o outro, significando que ambos queremos estar certos na decisão de trabalharmos em conjunto.

Por favor, preencha completamente o impresso de abertura de conta, anexe uma cópia do último balanço e demonstração de resultados e devolva-nos para os nossos escritórios no envelope de RSF que lhe estamos a enviar.

Quando os dados que nos remeter forem processados, esperamos conceder-lhe um crédito nas nossas condições normais de fornecimento de 2% para pagamentos até 10 dias e sem desconto a 30 dias.

De V.Exa.

Atentamente

Gestor de crédito

Exemplo de carta na 1ª encomenda, evidenciando a política de crédito da empresa

ABERTURA DE CONTA A CRÉDITO

Data:	
Razão Social:	NºContribuinte Fiscal:
Denominação Comercial:	
Morada para o envio de documentos:	
Código Postal:	Localidade:
Morada para envio de mercadoria:	
Código Postal:	Localidade:
Pessoa a contactar para pagamentos:	
(Nome e cargo)	
C.A.E. Nº	Ramo de Actividade:
Tipo de Negócio:	Vendas Anuais (em contos):
Ano em que iniciou a actividade:	
A empresa faz parte de algum grupo?:	Qual?:
Nome dos Sócios:	
Algum dos sócios faz parte de outras sociedades?	
Qual o nome do sócio e das sociedades que faz parte?	
REFERÊNCIAS BANCÁRIAS	
Banco: Balcão:	Localidade:
Pessoa a contactar: (nome e cargo):	
Banco: Balcão:	Localidade:
Pessoa a contactar: (nome e cargo):	
Banco: Balcão:	Localidade:
Pessoa a contactar: (nome e cargo):	
REFERÊNCIAS COMERCIAIS	
Nome da empresa:	
Morada: Cód.Postal:	Localidade:
Telefone: Fax:	
Pessoa a contactar (nome e cargo):	
Nome da empresa:	
Morada: Cód.Postal:	Localidade:
Telefone: Fax:	
Pessoa a contactar (nome e cargo):	

Nota importante: Agradecemos o envio de cópias dos seguintes documentos:

- Último balanço e demonstração de resultados
- Diário da República onde se anuncia a constituição da v/firma.
- Cartão de contribuinte fiscal.
- Bilhetes de identidade dos sócios.

3.3.2 O formulário para a análise de informação

Este formulário permite a compilação de diversa informação, nomeadamente nas referências dadas pelos fornecedores, pelos bancos, por relatórios de crédito elaborados por empresas especializadas, por referências obtidas em associações comerciais e ainda no Diário da República, nos jornais ou revistas e outras publicações disponíveis.

Ilustra-se, a seguir, um exemplo deste tipo de formulário:

ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Razão Social:		Limite de Crédito:	
Morada para envio de correspondência:			
Ano em que foi iniciada a actividade:			
REFERÊNCIAS DE FORNECEDORES:			
	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3
Nº de anos que vende a esta firma?			
Aumento recente do limite de crédito			
Valor da Conta Corrente			
Pagamentos atrasados (valor)			
Condições de venda a crédito			
Prazo médio de recebimentos			
REFERÊNCIAS BANCÁRIAS:			
	Banco 1	Banco 2	Banco 3
Cheques devolvidos			
Depósitos a prazo			
Empréstimos			
Linha de crédito			
BALANÇO			
Data do último balanço:			
Com auditoria ? : SIM NÃO Auditor:			
(indicar o nome do Revisor Oficial de Contas)			
Parecer do auditor:			
RELATÓRIO DE CRÉDITO			
Empresa que fornece os relatórios de crédito:		MOPE	D&B OUTRA
Data do relatório:		Qual o "rating"?:	
Comentários:			
REFERÊNCIAS DA ASSOCIAÇÃO COMERCIAL			
Cargos directivos desempenhados na Associação:			
Actividades desenvolvidas na Associação:			
Cumprimento dos estatutos:			
REFERÊNCIAS OBTIDAS PUBLICAMENTE			
No Diário da República:			
No Jornal:			
Na revista/publicação:			

3.3.3 O parecer do auditor

Quando as contas são verificadas por um auditor, o seu parecer é um dos elementos mais importantes a ter em conta na análise da informação.

Uma vez que se trata de uma opinião profissional e independente sobre as demonstrações financeiras do futuro cliente, o analista de crédito tomará em devida conta o parecer: se este é favorável; se é emitido com algumas reservas; se é adverso, sempre que os documentos contabilísticos não apresentarem de uma forma verdadeira e apropriada a situação financeira da empresa.

Assim, o formulário da análise de informação deverá conter o parecer do auditor sempre que as demonstrações financeiras tiverem sido objecto de auditoria.

Dá-se a seguir um exemplo de uma certificação sem reservas

MODELO TIPO DE CERTIFICAÇÃO LEGAL DE CONTAS

Examinei (examinámos) as contas da empresa ABC, SA, que compreendem o balanço em 31 de Dezembro de 199_, a demonstração dos resultados do exercício de 199_, a demonstração dos fluxos de caixa e equivalentes e o anexo respectivo, respeitantes ao período a findar em ..., cuja preparação e apresentação é da responsabilidade da administração / gerência e que inclui os pressupostos em que se basearam, descritos na nota ... do anexo. O meu (nosso) exame foi efectuado de acordo com as recomendações divulgadas pela Câmara dos Revisores Oficiais de Contas e, consequentemente, inclui os procedimentos que tive (tivemos) por necessário para avaliar os pressupostos usados e a preparação e a apresentação da informação prospectiva.

Os resultados reais poderão ser muito provavelmente diferentes dos previstos, uma vez que os acontecimentos e as circunstâncias podem não ocorrer como o esperado, e as diferenças poderão ser materialmente relevantes.

Baseado(s) no meu (nosso) exame dos suportes dos pressupostos, nada chegou ao meu (nosso) conhecimento que dê lugar a crer que esses pressupostos não proporcionam uma base razoável para as previsões/projecções. Em minha (nossa) opinião, as previsões/projecções estão devidamente preparadas com base nos pressupostos e apresentadas numa base consistente com as políticas contabilísticas normalmente adoptadas pela empresa.

Data / /

Domicílio

Assinatura

.....
o ROC (A SROC).

Se bem que saia um pouco do âmbito da matéria de crédito e cobranças, conviria que o analista de crédito estivesse consciente que uma certificação legal de contas não é uma garantia total baseada em certezas absolutas, pelas seguintes razões:

1.O auditor não analisa pormenorizadamente todas as operações da empresa, pois a sua investigação é baseada em amostragens.

2.A empresa pode adoptar diferentes critérios contabilísticos relativamente ao mesmo assunto, embora enquadrada nos princípios contabilísticos geralmente aceites, como por exemplo as valorimetrias das existências.

3. O auditor pode ter encontrado erros, mas estes não serem materialmente relevantes, de modo a afectarem o parecer favorável.

Exemplo de um parecer com reservas que não põem em causa a opinião do revisor

Examinei (examinámos) as contas da empresa ABC,SA , que compreendem o balanço em 31 de Dezembro de 199_, a demonstração dos resultados do exercício de 199_, a demonstração dos fluxos de caixa e equivalentes e o anexo respectivo, respeitantes ao período a findar em ..., cuja preparação e apresentação é da responsabilidade da administração / gerência e que inclui os pressupostos em que se basearam, descritos na nota ... do anexo. O meu (nosso) exame foi efectuado de acordo com as recomendações divulgadas pela Câmara dos Revisores Oficiais de Contas e, conseqüentemente, inclui os procedimentos que tive (tivemos) por necessário para avaliar os pressupostos usados e a preparação e a apresentação da informação prospectiva.

Não foi apresentada prova bastante que suportasse as previsões de vendas que correspondem a um aumento significativo da quota de mercado.

Os resultados reais poderão ser muito provavelmente diferentes dos previstos, uma vez que os acontecimentos e as circunstâncias podem não ocorrer como o esperado, e as diferenças poderão ser materialmente relevantes.

Excepto quanto aos pressupostos que deram lugar às previsões de vendas, nada chegou ao meu (nosso) conhecimento que dê lugar a crer que os restantes pressupostos não proporcionaram uma base razoável para as previsões. Em minha (nossa) opinião, as previsões estão devidamente preparadas numa base consistente com as políticas contabilísticas normalmente adoptadas pela empresa.

Data / /

Domicílio

Assinatura

.....
O ROC (A SROC).

Exemplo de um parecer com reservas que põem em causa a opinião do revisor

Examinei (examinámos) as contas da empresa ABC,SA , que compreendem o balanço em 31 de Dezembro de 199_, a demonstração dos resultados do exercício de 199_, a demonstração dos fluxos de caixa e equivalentes e o anexo respectivo, respeitantes ao período a findar em ..., cuja preparação e apresentação é da responsabilidade da administração / gerência e que inclui os pressupostos em que se basearam, descritos na nota ... do anexo. O meu (nosso) exame foi efectuado de acordo com as recomendações divulgadas pela Câmara dos Revisores Oficiais de Contas e, conseqüentemente, inclui os procedimentos que tive (tivemos) por necessário para avaliar os pressupostos usados e a preparação e a apresentação da informação prospectiva.

As previsões foram construídas com base em preços de venda, utilização da capacidade produtiva e níveis de produtividade da mão de obra, que não são coerentes com as tendências do passado, nem foi apresentada evidência das acções e medidas que contrariem essas tendências e justifiquem esses pressupostos.

Em face do exposto no parágrafo anterior, as contas apresentadas tratam-se de previsões baseadas em pressupostos não devidamente suportados, pelo que não estou (estamos) em condições de poder dar uma opinião sobre os pressupostos.

Data / /

Domicílio

Assinatura

.....

O ROC (A SROC).

3.3.4 As empresas especializadas em informação de crédito

Existem no mercado nacional algumas empresas de informação de crédito comercial, entre elas a Dun & Bradstreet, a MOPE entre outras.

A Dun & Bradstreet é a maior empresa de informações a nível mundial, colocando à disposição dos seus assinantes o "Golden Rating Book", publicação onde agrupa todas as empresas que são classificadas com o "rating" de crédito 1 e 2. Além do "Golden Rating Book", a Dun & Bradstreet presta aos seus assinantes informações de crédito através de um relatório de crédito, no qual estão contidas as informações que o analista de crédito necessita, para poder tomar decisões. Este relatório analisa a situação financeira, comercial e a credibilidade de cada empresa, fornecendo elementos sobre a estrutura da empresa, capital, volume de vendas, valores patrimoniais, hábitos de pagamento e aspectos financeiros que constituem factores determinantes nas decisões de gestão.

A MOPE é a maior empresa portuguesa de informação de crédito comercial e oferece no mercado nacional informações de crédito de empresários em nome individual, de sociedades por quotas e sociedades anónimas, através de relatórios de crédito e de análises de índole económica e financeira. Para as empresas portuguesas exportadoras a informação de crédito é igualmente muito importante. Os riscos na exportação são maiores porque não têm apenas a ver com a credibilidade do cliente mas também com a situação política e estabilidade económica-financeira do país onde ele está sediado.

Existem algumas publicações da OCDE, como por exemplo a "OCDE Economic Outlook" e a revista mensal "Main Economic Indicators", que poderão ser utilizadas como fontes de informação para análise de risco na concessão de crédito. Neste contexto, a Dun & Bradstreet proporciona aos seus assinantes um relatório específico, denominado " Country Report", no qual é fornecida uma análise pormenorizada sobre determinado país, tendo em conta a estabilidade política, situação económica, padrões de comércio e regulamentações comerciais.

3.4 A INVESTIGAÇÃO DE CRÉDITO

As boas decisões de crédito podem ser tomadas com base em informação adequada, que contenha elementos sobre a condição financeira e o perfil comportamental do cliente naquilo em que estiver relacionado com a actividade do seu negócio. Se um fornecedor já tiver vendido a crédito a um determinado cliente que, por exemplo, já não compre há mais de 1 ano, as informações relativas aquele cliente devem ser actualizadas. Se fôr um novo cliente, a recolha de elementos para informação de crédito será mais difícil. Esta informação pode ser obtida directamente através do próprio cliente ou indirectamente através de empresas especializadas e de outras fontes.

3.4.1 A investigação directa

Os vendedores são o primeiro contacto de uma empresa com os novos clientes, e os que estabelecem contactos mais frequentes com os clientes já existentes. Por esta razão os vendedores são uma excelente e potencial fonte de informação de crédito. Se bem que alguns vendedores não se sintam vocacionados, por temperamento, interesse ou experiência, a fazer um certo trabalho de recolha de informações de crédito ou algumas cobranças, devem, contudo, estar perfeitamente conhecedores da sua importância para o departamento de crédito.

Os vendedores devem ser treinados sobre os procedimentos de abertura de uma nova conta, não só no conhecimento dos formulários que existem na empresa para a recolha de informação, como também, no esclarecimento sobre o preenchimento do mesmo formulário. Se esta ajuda inicial fôr bem sucedida e tiver merecido a confiança do vendedor por parte do cliente, aquele estará em melhor posição para lhe explicar as políticas de crédito da empresa, no caso desta lhe vier a conceder uma linha de crédito. Os vendedores são, aliás, as pessoas melhor posicionadas na empresa para conjuntamente com os clientes poderem estimar as compras durante um certo período inicial e até as possíveis compras de 1 ano. Esta informação é de extrema importância para o departamento de crédito.

O formulário de abertura de conta deve ser feito em triplicado: uma cópia para o departamento de crédito; a segunda cópia para o vendedor; e a terceira para o departamento de vendas.

Alguns vendedores são portadores de impressos de balanço que deixam aos seus clientes para preenchimento. Também aqui, por vezes, o próprio cliente pede a ajuda do vendedor para o preenchimento, pelo que se torna necessária alguma familiarização com aquele documento.

Na maioria dos casos, o vendedor solicita um contacto com o contabilista do cliente e com a ajuda deste transcreve os elementos solicitados para o respectivo formulário. Nesta ocasião o vendedor terá uma oportunidade de pedir uma confirmação daqueles dados através da assinatura do contabilista e do próprio cliente.

Ilustra-se a seguir um modelo de balanço que pode servir de base à recolha desses elementos:

BALANÇO

ACTIVO		CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
	N	N-1	
IMOBILIZADO:			CAPITAL PRÓPRIO:
Imobilizações incorpóreas:			Capital
Despesas de instalação			Ações (quotas) próprias - Valor nominal
Despesas de investigação e de desenvolvimento			Ações (quotas) próprias - Descontos e prémios
Propriedade industrial e outros direitos			Prestações suplementares
Trespasseas			Prémios de emissão de ações (quotas)
Imobilizações em curso			Ajustamentos de partes de capital em filiais e associadas
Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas			Reservas de reavaliação
Imobilizações corpóreas:			Reservas:
Terrenos e recursos naturais			Reservas legais
Edifícios e outras construções			Reservas estatutárias
Equipamento básico			Reservas contratuais
Equipamento de transporte			Outras reservas
Ferramentas e utensílios			Resultados transitados
Equipamento administrativo			Subtotal
Taras e vasilhame			Resultado líquido do exercício
Outras imobilizações corpóreas			Dividendos antecipados
Imobilizações em curso			Total do capital próprio
Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas			PASSIVO:
Investimentos financeiros			Provisões para riscos e encargos:
Partes de capital em empresas do grupo			Provisões para pensões
Empréstimos a empresas do grupo			Provisões para impostos
Partes de capital em empresas associadas			Outras provisões para riscos e encargos
Empréstimos a empresas associadas			Dívidas a terceiros - Médio e longo prazo
Títulos e outras aplicações financeiras			Dívidas a terceiros - Curto prazo:
Outros empréstimos concedidos			Empréstimos por obrigações:
Imobilizações em curso			Convertíveis
Adiantamentos por conta de investimentos financeiros			Não convertíveis
CIRCULANTE			Empréstimos por título de participações
Existências:			Dívidas a instituições de crédito
Matérias- primas, subsidiárias e de consumo			Adiantamentos por conta de vendas
Produtos e trabalhos em curso			Fornecedores, c/c
Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos			Fornecedores - Facturas em recepção e conferência
Produtos acabados e intermédios			Fornecedores - Títulos a pagar
Mercadorias			Empresas do grupo
Adiantamentos por conta de compras			Empresas participadas e participantes
Dívidas de terceiros - Médio e longo prazo			Outros accionistas (sócios)
Dívidas de terceiros - Curto prazo			Adiantamentos de clientes
Clientes, c/c			Outros empréstimos obtidos
Clientes - Títulos a receber			Fornecedores de imobilizado, c/c
Clientes de cobrança duvidosa			Estado e outros entes públicos
Empresa do grupo			Outros credores
Empresas participadas e participantes			ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS:
Outros accionistas (sócios)			Acréscimos de custos
Adiantamentos a fornecedores			Proveitos diferidos
Adiantamento a fornecedores de imobilizado			Total do passivo
Estado e outros entes públicos			
Outros devedores			
Subscritores de capital			
Títulos negociáveis:			
Ações em empresas do grupo			
Obrigações e títulos de participação em empresas do grupo			
Ações em empresas associadas			
Obrigações e títulos de participação em empresas associadas			
Outros títulos negociáveis			
Outras aplicações de tesouraria			
Depósitos bancários e caixa:			
Depósitos bancários			
Caixa			
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS:			
Acréscimos de proventos			
Custos diferidos			
Total do activo			Total do capital próprio e do passivo

Assinatura do Contabilista ou do Técnico de Contas: _____ inscrito na DGCI nº: _____
Assinatura do responsável da empresa e carimbo: _____

Alguns clientes, porém, preferem receber o impresso relativo ao balanço, preenchê-lo e enviá-lo posteriormente por correio para o departamento de crédito.

Os vendedores, podem ainda obter outras informações se mantiverem os olhos e os ouvidos bem abertos. Eles podem apreciar o local e as instalações do cliente e observar se estão também presentes outros fornecedores, isto é, outros concorrentes. Podem, deste modo, observar os nomes das marcas e produtos e o aspecto do pessoal e da administração dessa empresa.

Para obter o benefício total das observações dos vendedores, deverá ser desenvolvido um espírito de confiança mútua entre o pessoal das vendas e o pessoal do departamento de crédito. Através das chamadas telefônicas e das visitas aos clientes, os vendedores podem receber informações de última hora sobre acontecimentos ocorridos no mercado e que podem ser de extrema importância para o departamento de crédito.

Informação fornecida pelo cliente

Não há melhor fonte de informação sobre um negócio do que o próprio negócio. O contacto directo com as pessoas apropriadas proporciona ao executivo de crédito conhecimentos de ordem financeira, referências bancárias e do mercado e outra informação importante.

O modo como esta informação é pedida e obtida dependerá sobretudo do tempo disponível, do local do cliente, da importância relativa do valor do crédito e do grau de cooperação que pode ser obtido através do cliente.

O contacto directo oferece muitas vantagens, porque estabelece uma relação próxima e de amizade com o cliente e cria uma confiança e respeito mútuo.

Não sómente para obtenção de informações, o contacto directo proporciona também oportunidades de o vendedor esclarecer o cliente sobre as políticas de crédito da empresa e das condições de venda dos seus produtos ou serviços.

Muito do sucesso desta relação depende do tempo dedicado aos clientes. As informações prestadas pelos clientes podem ser usadas para posterior investigação junto das referências que ele indicar no formulário ou impresso de abertura de conta. O preenchimento deste formulário pelo cliente vai requerer a atenção do executivo de crédito nos seguintes aspectos:

1. O nome completo e correctamente escrito do cliente e o tipo de empresa: empresário em nome individual, sociedade por quotas, sociedade anónima.

Esta informação permite ao executivo de crédito confirmar os dados recebidos pelo cliente com as referências bancárias e com as do mercado.

2. A morada correcta da empresa e a morada do local de descarga das mercadorias, e, se fôr caso disso, a morada para envio de correspondência relativa a pagamentos.

3. Os nomes completos dos proprietários da empresa, de forma que permita ao executivo de crédito "desvendar" a trajectória dos sócios ao longo da vida nos negócios. É importante saber quem de facto são e quem controla o negócio. Alguma investigação nos arquivos da empresa ou em outras fontes poderá ajudar a revelar a reputação dos principais sócios.

4. A quantificação do valor das quotas de cada um, determinando-se quem actualmente controla o negócio. Estarão indivíduos por trás do negócio que não pretendam os seus nomes ligados à empresa, por razões de qualquer ordem ?

A relutância em não desvendar estes nomes ou dar respostas evasivas a uma pergunta directa e aberta sobre a identidade dos donos da empresa, alerta o executivo de crédito para se rodear de muito cuidado.

5. Informação financeira: O balanço e a demonstração dos resultados, devem ser actuais na data da encomenda.

6. Referências : As referências bancárias e a de outros fornecedores, que devem ser contactados para posterior confirmação e obtenção de novos dados.

7. No caso das contas serem objecto de auditoria, deverá saber-se o nome do auditor ou da sociedade de revisores oficiais de contas, com o (a) qual poderá ser estabelecido um contacto , com a autorização prévia do cliente.

Correspondência directa

Uma correspondência eficiente, como qualquer outra forma de comunicação, impressiona e influencia os outros favoravelmente tal como vender, falar em público, fazer publicidade, ou qualquer outra forma de persuasão humana.

A correspondência directa é a forma mais comum de contacto com todos os clientes e é usada em todas as circunstâncias.

Uma carta simpática e amigável, agradecendo a encomenda inicial e ao mesmo tempo pedindo o preenchimento do formulário ou impresso de abertura de conta, é um dos meios mais económicos e convenientes de estabelecer contacto com os novos clientes.

Uma carta deste tipo , dando uma informação franca das condições de venda e do montante de crédito concedido, pode construir um respeito mútuo e de boa vontade recíproca no processo de obtenção de informações.

Mesmo quando o fornecedor não está preparado para aprovar uma encomenda a crédito, é recomendável agradecer a encomenda e referir as condições de venda usuais.

Se a concessão de crédito for questionável, o agradecimento pode ser resumido ao acusar a recepção da encomenda, embora nenhum compromisso deva ser assumido no sentido de se aceitar o fornecimento da encomenda a crédito.

Dão-se a seguir alguns exemplos de cartas que contemplam a maioria das situações, de correspondência directa, no processo de abertura de conta.

Exemplos de cartas

Os exemplos dados a seguir constituem versões próximas umas das outras, adaptando-se às situações específicas de cada caso. Estas cartas não são, pois alternativas de escolha de livre arbítrio, mas sim um contacto ajustado a cada situação particular, que o gestor de crédito deve seleccionar em função da análise que cada caso merecer.

Início do processo de abertura de conta

Local, de , de 199_

Nome da Empresa

Morada

Cod.Postal,Localidade

Exmo(a) Sr(a):

Assunto: Formulário de abertura de conta e documentos contabilísticos

Para darmos seguimento ao seu pedido de abertura de conta a crédito na nossa empresa, agradecemos o preenchimento do formulário que lhe estamos a enviar, bem como uma cópia do último balanço e demonstração dos resultados.

Apreciamos a confiança que V.Exa. depositou nos nossos produtos ao colocarnos a sua primeira encomenda.

Esperamos que esta seja o começo de uma longa e bem sucedida relação comercial entre as nossas firmas.

De V.Exa.

Atentamente

Gestor de crédito

Quando o candidato devolve o impresso de abertura de conta a crédito, deve fazer acompanhar uma cópia do último balanço e da demonstração dos resultados. Há empresas que pedem também fotocópias do cartão de contribuinte fiscal, bilhetes de identidade dos sócios e o nº e a série do Diário da República onde foi anunciada a constituição da sociedade.

Estes documentos são a chave-mestra no conjunto da informação que deverá estar à disposição do gestor de crédito quando faz a avaliação de todo o processo daquele futuro cliente.

Não se deve hesitar em pedir uma segunda vez estes documentos, caso o candidato não os tenha enviado .

Concessão de um crédito temporário

Local, de , de 199_

Nome da Empresa

Morada

Cod.Postal,Localidade

Exmo(a). Sr(a).

É com grande prazer que venho informar V.Exa. que lhe abrimos um crédito de _____ contos.

Este valor não deverá, contudo, ser considerado o valor máximo definitivo, mas sim uma oportunidade para as nossas firmas adquirirem um melhor conhecimento mútuo, antes de aumentarmos este valor.

Apreciámos muito o seu interesse pelos nossos produtos e esperamos que esta relação nos traga sucesso, para ambas as partes, por muitos anos.

De V.Exa.

Atentamente

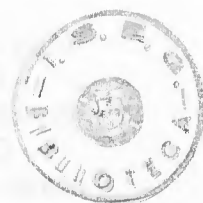
Gestor de Crédito

O crédito concedido nesta fase inicial de relações comerciais é um valor que dependerá da encomenda inicial.

Esta concessão temporária de um determinado limite de crédito vai permitir que o fornecedor tome conhecimento dos hábitos de pagamento do cliente, bem como da evolução das suas compras.

Logo que as compras se situem em valores próximos do limite estabelecido e desde que o comportamento nos pagamentos esteja de acordo com as condições acordadas, o gestor de crédito deve tomar a iniciativa de informar o cliente do novo limite de crédito. Deste modo, o cliente ficará melhor impressionado e apreciará a confiança que o fornecedor nele está a depositar.

Agradecimento pelo envio do formulário preenchido da abertura de conta e concessão de um crédito temporário



Local, de de 199_

Nome da Empresa

Morada

Cod.Postal , Localidade

Exmo(a). Sr(a):

Queremos agradecer a V.Exa. a rápida resposta que deu ao nosso pedido de preenchimento do formulário de abertura de conta, bem como ao envio das cópias dos documentos solicitados.

Concedemos à sua conta um crédito temporário de _____ contos nas nossas condições normais de venda, que são 2% de desconto para pagamentos até 10 dias e sem desconto até 30 dias.

A sua conta será revista ao fim de 90 dias. Se a nossa experiência e as suas necessidades de fornecimento justificarem um aumento de crédito, fá-lo-emos nessa altura.

O seu interesse pelos nossos produtos foi muito apreciado e esperamos que esta encomenda possa significar uma longa relação comercial entre as nossas firmas, com mútuos benefícios .

De V.Exa.

Atentamente

Gestor de crédito

Pedido de envio do balanço e da demonstração de resultados

Conjuntamente com o formulário de abertura de conta , o fornecedor costuma enviar um impresso do balanço e da demonstração de resultados para o cliente preencher.

Este procedimento revela ao cliente que é uma rotina e uma prática comum na empresa, para todas as novas contas .

O uso de um impresso "standard" para o balanço e demonstração de resultados torna o trabalho mais fácil para o executivo de crédito. É, ainda, particularmente recomendável o uso de questionários padrão em vez de perguntas individualizadas, sempre que seja necessário fazer o seguimento de alguns dados que completem a informação de crédito.

Mostrando ao cliente que este tipo de investigação é um procedimento tão vulgar e comum que justifica a existência de formulários já impressos, não se correrá o risco de o cliente pensar que se trata de uma investigação que só a ele foi feita.

Esvaziando o conteúdo formal que este tipo de informações normalmente arrasta , tomar-se-á muito mais fácil a obtenção dos dados necessários .

Condições de venda

As condições de venda e de pagamento devem ser esclarecidas ao cliente desde o princípio dos contactos. A carta que lhe é enviada pode ainda referir as políticas de crédito da empresa e descrever os procedimentos de facturação e as condições aplicáveis ao fornecimento de uma encomenda.

Muitas empresas usam as próprias notas de encomenda para imprimirem no verso as condições gerais de venda, onde são descritas todas as situações que a empresa pretende salvaguardar , em caso de qualquer dúvida.

Informação complementar

Um número cada vez maior de empresas começa a subscrever os serviços prestados pelas empresas de informações de crédito que facultam relatórios detalhados de clientes potenciais e registos dos seus hábitos de pagamento.

Quando uma informação adicional é necessária , o cliente deve ser solicitado pelo gestor de crédito a dar essa informação directamente. No caso de o cliente fornecer dados que não sejam suficientes ou que pareçam pouco correctos, então a colaboração de uma empresa de informações pode ser muito útil.

Um pedido sobre as demonstrações financeiras ou nomes de fornecedores e bancos pode acompanhar a carta onde se acusa a recepção da encomenda.

Qualquer pedido de informação complementar deverá ser escrito com cuidado para que o cliente se sinta à vontade ao dar esta informação livremente. Se uma encomenda tiver que ser retida até à conclusão da investigação de crédito, o cliente deverá ser convencido de que o atraso valerá a pena.

Recusa de crédito a novos clientes

Até uma carta na qual se recusa o crédito a um novo cliente pode servir para uma finalidade útil.

O cliente deve ser encorajado a fazer o negócio em condições especiais no momento presente até que se possa abrir uma conta a crédito mais tarde.

Cientes já com conta aberta

Mesmo os bons clientes por vezes não conduzem da melhor forma os seus negócios. A correspondência de crédito não se deverá limitar ao envio de cartas de cobrança, mas também incluir todos os aspectos que possam melhorar as relações com os clientes.

Neste sentido, um cliente que sempre pagou atempadamente e que de um momento para o outro começou a atrasar os seus pagamentos requer uma acção especial do gestor de crédito. Este não deverá apenas enviar cartas de cobrança mas também outra correspondência que tenha por objectivo determinar as razões para aquelas anomalias.

Periodicidade no pedido das demonstrações financeiras

A situação financeira de um negócio pode variar muito de um exercício para o outro, pelo que as demonstrações financeiras que cubram períodos de há menos de 6 meses são muito importantes, para a análise de concessão de crédito.

Revisão do limite de crédito

É sempre motivo de satisfação para um fornecedor informar um cliente que o limite de crédito lhe foi aumentado. A carta que anuncia tal decisão ajuda a construir uma relação mais forte com o cliente.

Nesta carta deve ser dito que a razão deste aumento se deve à forma como o cliente tem cumprido os seus compromissos de pagamento e devido também ao seu crescimento em termos financeiros.

Porém, nem sempre é fácil informar o cliente do contrário, isto é, de lhe escrever uma carta informando que o limite de crédito foi reduzido. Nestes casos, o melhor será explicar-lhe de uma forma lógica e amigável as razões de tal diminuição, de forma que o cliente compreenda e aceite os motivos que são apontados.

Se for possível, a carta deverá terminar com uma nota de esperança de que as circunstâncias que motivaram aquela redução em breve estejam resolvidas e ultrapassadas.

Entrevista pessoal

Uma das melhores ocasiões para o executivo de crédito colher informações será através de um contacto pessoal com o cliente.

Muitas vezes uma entrevista pessoal será suficiente para garantir um crédito temporário inicial, mesmo quando não se possui o balanço. Aliás, as empresas recentemente constituídas não têm ainda balanço nem demonstração de resultados para facultar aos fornecedores.

Mesmo quando uma empresa apresente os documentos contabilísticos, o executivo de crédito poderá conceder um crédito extra, se através da entrevista tiver colhido outras informações que lhe permitiram tomar aquela decisão.

Quando uma encomenda inicial estiver muito acima das possibilidades do crédito que possa ser concedido, um contacto pessoal do gestor de crédito poderá levar o cliente a aceitar uma redução nas quantidades pedidas.

Uma conversa frente a frente com o futuro cliente permite também analisar outra documentação e registos que possam modificar a ideia inicial transmitida apenas pela análise do balanço e da demonstração de resultados. Nesta altura o cliente facultará a consulta de elementos e até dará autorização para que sejam feitas fotocópias de documentos que ele teria relutância em enviar por correio.

Recusa de crédito a novos clientes

Local, de de 199_

Nome da Empresa

Morada

Cod.Postal , Localidade

Exmo(a) Sr.(a)

Assunto: Processo de abertura de conta a crédito

Queremos agradecer-lhe o envio de alguns documentos solicitados para abertura de conta a crédito na nossa firma.

Uma análise cuidada desses dados ,levou-nos a concluir que não estamos em condições de lhe fornecer a sua encomenda, numa base de crédito, enquanto toda a informação que necessitamos não nos fôr facultada.

Como por certo compreenderá , a concessão de crédito a um novo cliente é um processo que requer sempre informação, sem a qual não poderemos dar seguimento ao solicitado.

Dada a urgência que V.Exa. tem na aquisição dos nossos produtos, sugerimos-lhe que nesta fase inicial os adquira em condições de pronto pagamento, beneficiando de um desconto de 3 %.

Esperamos que, após recebida toda a informação solicitada, seja possível continuar o nosso processo de análise.

De V. Exa
Atentamente

Gestor de crédito

Apesar das pressões que possam ser feitas para o envio urgente da mercadoria, não deverá ser concedido crédito se as informações que o cliente tiver enviado estejam incompletas ou se qualquer outra situação ou conhecimento complementar sobre aquela firma não recomendar a venda a crédito.

Revisão do limite de crédito

Local, de de 199_

Nome da Empresa

Morada

Cod.Postal

Exmo(a) Sr(a):

Assunto: Revisão do limite de crédito

É com um enorme motivo de satisfação que informamos V.Exa. que o limite de crédito da vossa conta foi aumentado para _____ contos.

Este aumento é devido à forma regular como os pagamentos têm vindo a ser feitos e também face ao volume de compras registado nos últimos ____ meses.

Fazemos votos que os motivos que conduziram a este aumento de crédito se possam repetir no futuro.

De V.Exa.

Atentamente

Gestor de crédito

A carta escrita ao cliente anunciando um aumento de crédito deve servir também para reforçar a relação que a empresa tem com ele.

O cliente, por sua vez., deverá sentir-se apoiado e reconhecido com a decisão tomada pelo fornecedor.

Contactos telefónicos

Os formulários preenchidos pelos clientes nem sempre são enviados para os fornecedores com a informação completa. Para obter a informação em falta, pode ser usado o telefone com a particular vantagem de ser um meio económico em tempo e em dinheiro.

O contacto telefónico é, depois da entrevista pessoal, o meio mais eficaz de estabelecer contactos com os clientes, para obtenção de informações complementares.

Antes de se fazer uma chamada para o cliente, é aconselhável preparar um formulário onde constem todos os assuntos que devem ser tratados. Este procedimento é muito útil principalmente quando é manuseado por pessoal com pouca experiência ou quando um grande número de assuntos têm que ser discutidos.

De uma forma idêntica à entrevista pessoal, deve ser feito um resumo da conversa telefónica referindo a respectiva data. Este memorando deve ser arquivado no "dossier" do cliente. Todos os contactos telefónicos devem ser listados numa folha onde constem os elementos identificativos do contacto, como a data do telefonema, o assunto principal que foi discutido e o número do memorando no qual constam os assuntos que foram tratados.

O uso do telefone permite, pois, obter no momento esclarecimentos e respostas, o que não seria possível se esse pedido de informação ou esclarecimento complementar fosse feito por carta. Isto não significa que se devam eliminar todas as cartas modelo ou se termine de vez com as cartas personalizadas, substituindo-as por telefonemas.

A utilização do telefone, como qualquer outro meio de comunicação, deve ser racional. As conversações devem ter um princípio, meio e fim, evitando-se que sejam repetidos os assuntos já esclarecidos. Além do mais, a utilização do telefone por mais tempo do que o necessário também impede a obtenção de linhas livres para fazer e receber chamadas.

Há um caso em que a utilização do telefone não é aconselhável: é na obtenção de informações pedidas aos bancos. Estes normalmente não prestam este tipo de informações por telefone.

Ilustra-se na página seguinte um formulário para registo dos contactos telefónicos.

Esta lista deve capear todos os memorandos.

NOME PROPRIETÁRIO:

[illegible]

Informações bancárias

Os bancos possuem informações extremamente valiosas, se bem que não estejam disponíveis para as empresas, que delas necessitem. Contudo, quando inquiridos sobre um determinado cliente, podem eventualmente dar uma informação muito geral, sem contudo revelarem elementos sobre as contas dos seus clientes.

Recordamos que, no momento em que um cliente solicita crédito a uma empresa, aquele, normalmente, tem de preencher um impresso de abertura de conta, no qual revela o nome dos bancos com os quais trabalha. Porém, isto não significa que tal informação se traduza numa autorização dada ao banco para que este possa dar informações sobre a sua conta.

O fornecedor, ao contactar os bancos indicados por aquele potencial cliente, revelando o montante de crédito que pretende conceder. Face ao montante de crédito em causa, assim o banco poderá informar:

- 1- Merece confiança para crédito
- 2- Crédito moderado
- 3- Tem dificuldades de tesouraria
- 4- É mau pagador
- 5- Não cumpre

Embora sejam informações muito curtas conseguem dar pistas suficientemente claras para que um fornecedor possa ou não dar crédito.

Meios de se fazer uma investigação nos bancos

Os fornecedores podem fazer investigações directamente nos bancos onde os seus clientes têm conta, ou pedir ao seu banco para investigar no banco do cliente.

Em qualquer das situações, é sempre muito útil colher-se alguma informação, pois obtém-se uma imagem aproximada do comportamento do cliente quanto aos compromissos assumidos com o banco.

O gestor de crédito deve estabelecer relações de mútua confiança com os bancos onde a sua empresa tem conta de forma a conseguir através de um simples telefonema alguma informação, mesmo superficial, mas suficientemente esclarecedora sobre a atitude e decisão de crédito que deve ser tomada. Os contactos com o banco do cliente podem ser feitos das seguintes formas:

- 1- Através de uma carta onde se solicita a informação.
- 2- Através de uma visita pessoal.
- 3- Por intermédio do seu banco
- 4- Através dum telefonema, quando já existe um conhecimento muito próximo com o gerente do banco.

Quando o fornecedor e o potencial cliente têm conta no mesmo banco, o contacto pessoal parece ser o mais indicado. No caso de o fornecedor e o possível cliente possuírem contas em bancos diferentes, parece-nos mais aconselhável que o fornecedor solicite ao seu banco para faça essa investigação.

No caso do fornecedor pedir informações ao banco por carta, deve identificar correctamente o cliente sobre o qual pretende informações.

Exemplo de carta dirigida a um banco pedindo informações comerciais:

Banco _____ Agência _____

Morada _____

Cod.Post _____ Localidade _____

Local, _____, de _____ de 199_

Exmo Snr. Gerente
do balcão _____ do Banco _____

Foi-nos indicado o v/balcão como referência para uma abertura de conta a crédito na nossa firma. Assim agradecemos o v/parecer confidencial, sem responsabilidade da v/ parte sobre um eventual crédito de _____ contos, a ser concedido à empresa _____, com sede em _____.

Mais informamos que o valor da 1ª encomenda é de _____ contos sendo as _____ n/condições normais de venda as seguintes:

Anexamos um envelope de R.S.F. para envio da v/resposta.

De V.Exa.

Atentamente

Gestor de crédito

Precauções a tomar sempre que se pede uma informação a um banco:

Quando um pedido de informação é suficientemente justificado, o banco habitualmente faculta as referências possíveis.

Algumas vezes, contudo, o banco pode não responder ao inquérito por não ter experiência suficiente com aquele cliente. Nestes casos, usualmente, escreve uma carta informando que, visto tratar-se de um cliente recente, não possui elementos suficientes que permitam responder à carta.

O gestor de crédito deverá ter os seguintes cuidados sempre que pede uma informação a um banco:

1. Nunca negligenciar a natureza confidencial da informação.
2. Revelar a identidade do inquirido com toda a informação possível.
3. Ser exacto e objectivo no pedido de informações.
4. Ter em atenção que o facto de pedir informações de crédito significará informar o banco sobre o montante de crédito a ser estudado para o cliente. Quando esta informação não é dada, os bancos pedem-na, pois, só assim poderão responder apropriadamente. Devem ser evitados atrasos no processo de concessão de crédito, fornecendo-se toda a informação necessária, logo do início.
5. Os pedidos de informação repetidos e urgentes não devem ser feitos. Os bancos sabem que alguns negócios requerem informação rápida, mas naturalmente se recusar-se-ão a prestar informações, quando a urgência se torna mais uma rotina do que uma excepção.
6. Evitados pedidos de informação sobre o mesmo cliente, várias vezes por dia. Este comportamento revela que o executivo de crédito não está ainda bem preparado para contactar o banco.

Sigilo bancário

O executivo de crédito deve ter presente o Decreto-Lei nº 2/78 de 9 de Janeiro, para poder entender algumas limitações a que a informação bancária está sujeita.

Sempre que possível, os fornecedores deverão enviar cópias do formulário de abertura de conta para os bancos que são indicados como referências bancárias e no qual o cliente autoriza o fornecedor a investigar a sua situação financeira no banco. Este formulário, assinado e carimbado pelo cliente, permitirá ao banco a divulgação de alguns elementos da sua conta.

Não obstante, pareceu-nos útil a transcrição do Decreto-Lei 2/78, para um melhor conhecimento daquele diploma.

SIGILO BANCÁRIO
Decreto-Lei nº 2/78
de 9 de Janeiro

Ponderando que a reconstrução do País implica o estabelecimento de um clima de confiança na banca que permita a captação e recuperação do dinheiro entesourado, vem o Governo revelando preocupação pela tutela do segredo bancário.

Dentro dessa preocupação, foi o segredo bancário versado nos artigos 63º e 64º da Lei Orgânica do Banco de Portugal, aprovada pelo Decreto-Lei nº 644/75, de 15 de Novembro, e pelos artigos 7º e 8º do Decreto-Lei nº 729-F/75, de 22 de Dezembro, que estabeleceu a orgânica de gestão e fiscalização das instituições de crédito nacionalizadas; também na resolução do Conselho de Ministros, publicada em 9 de Janeiro de 1976, de novo se afirmou que o sigilo e a ética bancários serão assegurados, na salvaguarda dos interesses de todo e qualquer depositante; igualmente, o Decreto-Lei nº 475/76, de 16 de Junho, veio dar nova redacção ao §1º do artigo 290º do Código Penal, cominando a aplicação da pena, prevista nesse artigo, a todo aquele que violar sigilo profissional.

É, pois, chegado o momento de se ensaiar diploma de âmbito geral, caracterizador do segredo bancário, até porque, por um lado, se impõe, também, abranger as instituições de crédito não nacionalizadas e, por outro, a Lei Orgânica do Banco de Portugal e o texto regulador da orgânica de gestão e fiscalização das instituições nacionalizadas não alcançaram, na matéria, a desejável uniformidade. Passa, deste modo, Portugal a enfileirar no numeroso grupo de países nos quais estão em vigor disposições regulando, expressamente, o segredo bancário.

Nestes termos:

O Governo decreta, nos termos da alínea a) do nº 1 do artigo 201º da Constituição, o seguinte:

Artigo 1º ---- 1. Os membros dos conselhos de administração, gestão ou de direcção ou de quaisquer órgãos, e bem assim todos os trabalhadores de instituições de crédito, não podem revelar ou aproveitar-se de segredo cujo conhecimento lhes advenha exclusivamente por virtude do exercício das suas funções.

2. Estão, designadamente, sujeitos a segredo os nomes dos clientes, contas de depósito e seus movimentos, operações bancárias, cambiais e financeiras realizadas, licenciamentos de operações concedidos e elementos relativos a processos em curso na Inspecção de Crédito do Banco de Portugal.

Art.2º ---- 1. A dispensa de observância do dever do segredo relativo a factos ou elementos da vida da instituição poder ser concedida por meio de autorização do órgão de direcção da respectiva instituição de crédito.

2. A dispensa do dever de segredo relativo a factos ou elementos das relações do cliente com a instituição de crédito pode apenas ser concedida por meio de autorização do cliente, transmitida à instituição.

Art.3º A violação do dever de segredo, tentada ou consumada, além da inerente responsabilidade civil e disciplinar, é punível nos termos do §1º do artigo 290º do Código Penal.

Art.4º Independentemente do estabelecido quanto ao Serviço de Centralização de Informações e de Riscos de Crédito, as instituições de crédito organizarão, sob regime de segredo, um sistema de recíprocas informações, com o fim de garantir a segurança das operações.

Art.5º O disposto no presente diploma em nada prejudica os deveres de informação, estatística ou outra que, nos termos da legislação actual, impendem sobre as instituições de crédito.

Art.6º São revogados os artigos 63º e 64º da Lei Orgânica do Banco de Portugal, aprovada pelo Decreto-Lei nº 644/75, de 15 de Novembro, e os artigos 7º e 8º do Decreto-Lei nº729-F/75, de 12 de Dezembro.

Art.7º O presente diploma entra em vigor na data da sua publicação.

*Revogado pelo Dec.-Lei nº 400/82, de 23 de Setembro.

Mário Soares --- Henrique Teixeira Queirós de Barros --- Joaquim Jorge de Pinho Campinos --- Henrique Medina Carreira

Promulgado em 21 de Dezembro de 1977.

Publique-se.

O Presidente da República, ANTÓNIO RAMALHO EANES.

Informações comerciais

Quando o cliente preenche o formulário de abertura de conta, menciona 2 ou 3 fornecedores, com os quais já trabalha numa base de compras a crédito. Estes fornecedores são referências que o cliente indica, as quais serão contactadas, posteriormente, para se obter informações.

As informações de crédito habitualmente obtidas através de outros fornecedores são: o valor do crédito mais recente; o valor em dívida; os valores das dívidas já vencidas e não pagas; as condições de venda; descontos financeiros e outros elementos identificativos do comportamento de compra e dos hábitos de pagamento do cliente.

Um dos principais elementos desta informação é o registo dos pagamentos, verificando-se a tendência dos mesmos. Os pagamentos tardios são um sintoma de problemas. Podem também significar uma crise de crescimento ou problemas sazonais ou ainda a uma expansão rápida do negócio.

A informação comercial obtida no mercado por via de outros fornecedores e a informação bancária são uma parte importante do arquivo de crédito. Este deve estar sempre o mais actualizado possível, de forma que os registos nele existentes traduzam e representem a conduta comercial e financeira do cliente, no momento presente.

Quando o cliente indica como referências 2 ou 3 fornecedores, estes serão aqueles a quem o cliente pagará atempadamente. Porém, o executivo de crédito, nas suas investigações, terá todo o interesse em conhecer outros fornecedores do cliente para com os quais os pagamentos não são tão exemplares. O conjunto global de toda a informação pode traduzir um quadro diferente daquele que o cliente pretendeu mostrar.

A permuta de informações com outros fornecedores, baseada em princípios de mútua confiança, desempenha um papel muito importante na gestão de crédito.

Na permuta directa de informações entre fornecedores comuns do mesmo cliente, é vulgar usarem-se formulários para o relato da experiência de crédito que cada um tem, relativamente a um cliente determinado.

Depois de recebidos os formulários, a informação neles contida é transferida para um mapa resumo onde são tabeladas as diferentes experiências de crédito de cada um dos fornecedores:

Limite de Crédito	O que deve agora	Já vencido	Condições de venda	Prazo	Desde
5000 contos	3750 contos	0	10 dias 5% 60 dias s/desc.	60 dias. Nos prazos	1975
4000 contos	4000 contos	0	30 dias 5% 90 dias s/desc.	90 d.c/ letra que reforma	1989
6000 contos	1500 contos	0	10 dias 2% 30 dias s/desc.	30 dias. Nos prazos	1983

Outros elementos podem ainda constar desta tabela, variando, de empresa para empresa, a selecção dos dados que pretende comparar.

3.4.2 A investigação indirecta

As capacidades de investigação de crédito podem ser exaustivamente aprofundadas de uma maneira discreta através de fontes exteriores à empresa. A investigação indirecta além de ser menos dispendiosa do que a investigação pessoal é também mais económica, porque se poupa imenso tempo.

As empresas de informação de crédito comercial não só cobrem informação sobre pagamentos, mas também abrangem outros aspectos importantes para a decisão de crédito. Através do fax, as informações podem ser recebidas pelo executivo de crédito no mesmo dia em que as pediu, caso o cliente em análise faça parte dos ficheiros da agência.

As informações dadas, podem ser suficientes para se poder tomar decisões de crédito. Estas informações englobam as relativas ao crédito, aos aspectos económico-financeiros, aos dados da sociedade, aos elementos históricos e estatísticos da empresa e dos seus proprietários, e toda uma gama variada de informações específicas que podem ser oferecidas a pedido do cliente. Para as empresas exportadoras, além das agências internacionais de informação de crédito, podem ser consultadas algumas publicações da O.C.D.E.

O.C.D.E.

A Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico é uma organização internacional fundada em 14 de Dezembro de 1960, em Paris, com o objectivo de promover o crescimento económico e a estabilidade financeira dos países-membro e a coordenação do auxílio às zonas subdesenvolvidas.

O princípio dominante desta organização é o da unanimidade das decisões que salvaguarda a posição soberana dos Estados-membro, tendo como principais políticas:

Conseguir o maior crescimento económico sustentável e emprego, um aumento dos padrões de vida nos países membro, mantendo-se a estabilidade financeira e assim contribuir para o desenvolvimento da economia no mundo.

Contribuir para uma expansão económica saudável nos países membro como também nos não-membros, no processo de desenvolvimento económico.

Contribuir para a expansão do comércio mundial numa base multilateral, não discriminatória de acordo com os acordos internacionais.

Mensalmente a O.C.D.E. publica o "Main Economic Indicators" (Os principais indicadores económicos), onde transcreve tabelas e gráficos, mostrando os desenvolvimentos mais recentes das contas nacionais, produção industrial, fornecimentos, stocks e encomendas, actividade da construção civil, comércio a retalho e por grosso, força laboral, salários, preços, aspectos financeiros, comércio internacional e balança de pagamentos.

Semestralmente, em Junho/Julho e Dezembro publica o "Economic Outlook" (Uma perspectiva económica), que inclui: Produto Nacional Bruto e os seus componentes; Indicadores fiscais e monetários; Mercado de Trabalho; Salários, Preços e Rentabilidade; Comércio Internacional e Pagamentos.

Estas publicações são particularmente recomendáveis para os gestores de crédito de empresas exportadoras, uma vez que o risco de crédito assumido não se encontra sómente na empresa sua cliente, mas também, na estabilidade política, económica e financeira dos países para onde se pretende exportar e às formas como se processam os pagamentos.

CAPÍTULO IV - A ANÁLISE DO CRÉDITO

4.1 OS RÁCIOS FINANCEIROS COMO INSTRUMENTOS DE ANÁLISE

Uma das maiores dificuldades, existentes na concessão de crédito, é conseguir encontrar-se um critério uniforme e homogêneo, na avaliação de risco de um novo cliente, entre os analistas de crédito de uma empresa.

Para reduzir os critérios de subjectividade, na avaliação do risco de crédito, foram desenvolvidas várias técnicas, que permitem análises mais padronizadas.

De entre essas técnicas destacam-se aquelas que usam a combinação e o posicionamento relativo de alguns rácios.

4.1.1 O que são rácios?

Rácios são indicadores, de desempenho, resultantes de quocientes encontrados entre diversos valores retirados das diferentes rubricas do balanço, da demonstração de resultados e de outras informações financeiras, e permitem avaliar, por comparação, a eficiência da gestão, ao longo do tempo.

Os rácios, só por si, nada significam se não forem confrontados com um padrão (análise comparada) ou observados isoladamente durante um certo período (análise temporal), permitindo avaliar a progressão da eficiência empresarial.

O *rácio-padrão* é um valor médio do mercado ou da indústria onde a empresa se encontra inserida, contudo, um só rácio seja de valor superior ou inferior ao padrão não permitirá concluir sobre o desempenho empresarial.

Uma das técnicas usadas para medir o risco, de uma forma homogênea, é a associação de determinados conjuntos de rácios que melhor caracterizam uma situação precisa.

Estas técnicas permitem posicionar as empresas entre si, segundo um critério de risco.

4.1.2 Famílias de rácios

Diversos autores agrupam os diferentes rácios em famílias, cada uma das quais revelando aspectos específicos da gestão da empresa.

Outros autores preferem agrupá-los pela forma como foram obtidos os elementos que lhes deram origem, como por exemplo, os rácios do balanço etc.

O agrupamento de rácios, seja por famílias seja por qualquer outro método, tem como objectivo identificar fenómenos de natureza comum, como por exemplo , os de liquidez, de actividade ou de funcionamento, de rendimento, de uma empresa.

Nesta óptica limitar-nos-emos a identificar os rácios mais comuns na gestão do crédito.

4.1.3 Rácio de liquidez geral

Este rácio é obtido dividindo o activo circulante pelo passivo circulante. O activo circulante é a soma das existências, dívidas de terceiros, títulos negociáveis, depósitos bancários e caixa. O passivo circulante é a soma de todas as dívidas de terceiros de curto prazo.

Quanto maior for este rácio, maior é a protecção para os credores de curto prazo.

É vulgarmente aceite que a caixa, os depósitos à ordem, os títulos negociáveis e as dívidas de terceiros têm maior valor de liquidez do que as existências. Consequentemente, se a caixa, os depósitos à ordem, os títulos negociáveis e as dívidas de terceiros de curto prazo forem superiores aos valores das existências, um rácio menor de liquidez geral pode ser satisfatório sob um ponto de vista de crédito.

O valor do rácio deve ser considerado em função das influências sazonais, a que a indústria está sujeita, no momento da análise. Tradicionalmente, os fabricantes de gelados apresentarão rácios de liquidez maiores no verão do que no inverno.

O activo circulante e o passivo circulante sobem, normalmente, com o aumento de actividade e decrescem quando o negócio abrandar ou quando se aproxima do fim da estação.

Nestas situações, é recomendável verificar a variação das flutuações do negócio, nas diferentes fases do ciclo sazonal. Uma grande compra, por exemplo, baixará o rácio de liquidez geral apesar do activo circulante como o passivo circulante aumentarem em parcelas idênticas. Isto, é demonstrado no seguinte exemplo:

Exemplo:

	Antes	Transacção	Depois
Activo circulante	50 000 contos	mais 5 000 contos	55 000 contos
Passivo circulante	25 000 contos	mais 5 000 contos	30 000 contos
Rácio de liq. geral	2		1,83

Inversamente, no fim da estação, as existências devem ser pequenas e os fundos libertados pela venda das existências e pelas cobranças efectuadas provocarão uma redução significativa no passivo circulante. Este é o momento do ano em que o rácio de liquidez geral (ou corrente) apresenta os seus valores mais altos.

Se o ano fiscal coincidir com período sazonal, a empresa evidenciará as melhores condições para os credores. Contudo, há alguns cuidados a ter em conta:

1- O rácio de liquidez corrente (ou geral) pode conduzir os analistas de crédito a concluir que a empresa só está equilibrada financeiramente se o rácio obtido for igual ou maior que 1, isto é, que o activo circulante seja igual ou maior que o passivo circulante.

2- No fim do ano, como vimos no exemplo anterior, a empresa pode apresentar em 31 de Dezembro valores do activo circulante e do passivo circulante que traduzam um rácio menor do que 1, devido ao carácter sazonal do negócio. Será, portanto, errado concluir que a empresa não está equilibrada financeiramente, se não se fizesse, previamente, uma análise temporal, em função das diferentes fases do ciclo sazonal. Uma análise estática do rácio de liquidez pode conduzir o analista de crédito a fornecer opiniões erradas.

Nesta perspectiva, as conclusões que se podem retirar, traduzirão, apenas, parte de uma realidade. Esta análise deve ser enquadrada numa óptica dinâmica, isto é, num panorama de continuidade.

$$\text{LIQUIDEZ CORRENTE OU GERAL} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

4.1.4 Rácio de liquidez reduzida

Este rácio obtém-se, dividindo a soma das dívidas de terceiros, títulos negociáveis, depósitos à ordem e caixa, menos as existências, pelas dívidas de terceiros de curto prazo (passivo circulante).

Se este rácio for demasiado pequeno poderá significar que a empresa não está a vender as suas existências, a um ritmo aceitável.

Por este motivo as dívidas de terceiros de curto prazo não são grandes (porque não havendo vendas não pode haver recebimentos) e, portanto, quando, essas dívidas forem convertidas em cobranças, o dinheiro daí resultante pode ser insuficiente para a satisfação dos compromissos com os fornecedores. Os analistas de crédito gostam de constatar o valor de "Caixa" igual a 1 mês de custos operacionais. Óbvio, que tal situação nem sempre é possível.

A razão principal porque se retiram as existências do activo circulante é porque aquelas constituem o activo circulante menos líquido, e, portanto deverá ser ignorado, para que se possa fazer uma ideia mais próxima da capacidade que a empresa tem em pagar as suas dívidas, à medida que estas se vencem.

$$\text{LIQUIDEZ REDUZIDA} = \frac{\text{Activo Circulante - Existências}}{\text{Passivo Circulante}}$$

4.1.5 Rácio de liquidez imediata

Este rácio é obtido dividindo-se a soma de títulos negociáveis, depósitos bancários e caixa pelo passivo circulante.

Este rácio avalia a capacidade de cobertura das dívidas de curto prazo através das disponibilidades. Quanto maior for o rácio maior será a garantia dessa cobertura. Reafirma-se, o que dissemos relativamente à noção de continuidade do negócio, devendo o analista de crédito elaborar a sua análise, numa perspectiva dinâmica.

$$\text{LIQUIDEZ IMEDIATA} = \frac{\text{Títulos Negociáveis + Depósitos Bancários + Caixa}}{\text{Passivo Circulante}}$$

4.1.6 Prazo de segurança de liquidez

Este rácio obtém-se, dividindo o resultado da diferença entre o activo circulante e as existências pelos custos operacionais (Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas e outros custos operacionais).

Este rácio é útil para quantificar o número de dias em que a empresa pode pagar os seus custos operacionais, sem ter registado quaisquer proveitos.

Por outras palavras, este rácio traduz o número de dias que uma empresa é capaz de financiar os seus custos operacionais se não receber dinheiro dos seus clientes. A segurança dos credores será tanto maior quanto maior for o rácio evidenciado.

$$\text{Prazo de segurança de liquidez ou medida de segurança} = \frac{\text{Activo Circulante - Existências}}{\text{Custos Operacionais}} \quad \text{dias}$$

365

4.1.7 Capacidade de financiamento das existências

Este rácio expressa a relação entre as existências e o fundo de maneio.

O fundo de maneio é a diferença entre o activo circulante e o passivo circulante.

Quando este rácio é inferior a 1, revela que a empresa é capaz de financiar as suas necessidades de existências, face à procura de mercado. As existências, de rotação muito lenta, traduzem, normalmente, uma composição de stocks de preço elevado, sem rotação, há mais de 1 ano.

Um rácio baixo traduz um fundo de maneio desproporcionalmente maior que as existências, o que, por sua vez significa que a empresa não terá mercadoria suficiente para satisfazer as necessidades da sua clientela.

A sazonalidade do negócio tem, também, de ser considerada, pois o baixo valor de existências pode significar o fim da estação.

A indústria das confecções e do pronto a vestir, actividades fortemente marcadas pela moda, e portanto de ciclo sazonal, apresentarão no fim das colecções Outono-Inverno e Primavera-Verão inventários muito baixos, e no início das respectivas estações stocks muito altos. É pois recomendável que o analista de crédito faça uma análise temporal antes de concluir sobre a situação de liquidez, expressa por este rácio.

Existências
Capacidade de Financiamento das Existências = $\frac{\text{Existências}}{\text{Fundo de Maneio}}$
Fundo de Maneio

4.1.8 Rácios de rotação

Os rácios, que expressam o grau de rotação ou velocidade de rotação têm no numerador o valor das vendas e, medem o número de vezes, por período, que um activo ou um recurso é usado.

Rotação do capital próprio

Este rácio é obtido dividindo as vendas líquidas pelo capital próprio. Representa o número de vezes que o capital próprio é rodado no negócio é um dos indicadores de capacidade de gestão, mais usados.

Do presente rácio, concluímos que é desejável investir tão activamente quanto possível, ao mesmo tempo que se mantém uma posição financeira segura.

Vendas Líquidas
ROTAÇÃO CAPITAL PRÓPRIO = $\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Capital Próprio}}$
Capital Próprio

Rotação do activo

Este rácio é obtido pelo quociente entre as vendas líquidas e o total do activo.

Mede a produtividade dos activos corpóreos (imobilizações corpóreas). Quanto maior for a rotação do activo, maior é a produtividade.

Uma rotação baixa significa que uma parte dos activos são improdutivos, enquanto que, uma rotação muito alta indica que a empresa estará a expandir-se mais rapidamente do que a sua capacidade financeira o permite. Esta situação é, vulgarmente, conhecida por crise de crescimento ou de expansão.

$$\text{ROTAÇÃO DO ACTIVO} = \frac{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}{\text{TOTAL DO ACTIVO}}$$

Rotação do fundo de maneio

Este rácio é conseguido através do quociente entre as vendas líquidas e o fundo de maneio. Exprime a tendência de uma empresa depender, basicamente, dos seus fornecedores e de empréstimos de curto prazo, para satisfazer as suas necessidades financeiras.

Uma rotação alta indica, habitualmente, uma expansão activa, enquanto uma contracção traduz um uso deficiente do fundo de maneio.

$$\text{ROTAÇÃO DO FUNDO DE MANEIO} = \frac{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}{\text{FUNDO DE MANEIO}}$$

Rotação das existências

Este rácio é encontrado pelo quociente entre as vendas líquidas e as existências

Esta relação exprime o número de vezes que as existências foram rodadas num ano. Alguns analistas de crédito usam as existências médias para este cálculo, isto é, determinam as existências iniciais e finais e dividem por 2. Outros analistas usam apenas as existências finais. Outros, ainda, relacionam as existências com o custo das mercadorias vendidas. Indiferentemente do método usado o importante é aplicá-lo consistentemente, quando se analisam os resultados de sucessivos anos de uma empresa.

$$\text{ROTAÇÃO DAS EXISTÊNCIAS} = \frac{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}{\text{EXISTÊNCIAS}}$$

Rotação das contas a receber

Esta taxa de rotação mede a eficiência com a qual os recursos de uma empresa são utilizados nas cobranças. Este rácio é obtido pelo quociente das vendas líquidas e as contas a receber (dívidas de terceiros: - curto prazo).

Uma taxa alta indica uma rotação rápida de fundos, enquanto uma rotação menor pode espelhar: cobranças lentas; concessão de condições especiais de venda; ou variações sazonais nos padrões de venda.

$$\text{ROTAÇÃO DAS CONTAS A RECEBER} = \frac{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}{\text{CONTAS A RECEBER}}$$

4.1.9 Rácios de rendibilidade

Os rácios de rendibilidade medem o lucro face aos recursos financeiros que foram usados para obtê-lo.

Rendibilidade das vendas

É o rácio obtido entre o lucro bruto e as vendas líquidas. Esta relação, algumas vezes denominada por margem bruta, mede a capacidade de uma empresa de permanecer em actividade. O valor deste rácio deve oscilar pouco nas empresas da mesma indústria. Esta realidade deve-se aos factores competitivos presentes no mercado que obrigarão as empresas a ter comportamentos semelhantes, nomeadamente na prática dos preços de venda dos seus produtos e no preço de aquisição das suas matérias-primas aos fornecedores.

Um valor inferior ao da média da indústria significa volume de vendas insuficiente, compras excessivas, ou, ainda, custos de produção altos.

Qualquer desvio ao lucro bruto esperado na indústria deve ser investigado, de imediato, pelo analista de crédito.

$$\text{RENDIBILIDADE DAS VENDAS} = \frac{\text{LUCRO BRUTO}}{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}$$

Rendibilidade líquida das vendas

Este rácio é encontrado através do quociente entre o resultado líquido e as vendas líquidas, medindo o retorno do volume de vendas e é muito útil para aferir a eficácia da gestão.

Se o rácio for menor do que o do mercado, o analista de crédito deve examinar a demonstração de resultados da empresa e procurar a razão de um retorno inferior ao esperado.

Após essa análise, talvez se verifique um nível de salários alto em relação aos parceiros da indústria, ou os custos das vendas muito elevados, ou ainda, quaisquer outras razões que expliquem aquela situação.

RESULTADO LÍQUIDO

RENDIBILIDADE LÍQUIDA DAS VENDAS = -----

VENDAS LÍQUIDAS

Rendibilidade operacional das vendas

Este rácio é obtido através do quociente do resultado operacional líquido e as vendas líquidas.

Muitos analistas de crédito preferem analisar o resultado operacional líquido em vez do resultado líquido. O primeiro resultado não inclui custos e proveitos extraordinários, que devem ser inseridos no resultado líquido final. Além disso, o resultado operacional líquido não é afectado pela provisão para impostos, o qual pode variar consideravelmente de uma empresa para outra.

Resultado Operacional Líquido

RENDIBILIDADE OPERACIONAL DAS VENDAS = -----

Vendas Líquidas

Rendibilidade do fundo de maneio

Este rácio é o quociente entre o resultado líquido e o fundo de maneio. Este índice é particularmente útil para medir a rendibilidade de empresas, cujo capital circulante líquido tenha derivado substancialmente de empréstimos de longo prazo e de pequenos investimentos de capital próprio.

RESULTADO LÍQUIDO

RENDIBILIDADE DO FUNDO DE MANEIO = -----

FUNDO DE MANEIO

Rendibilidade do capital próprio

Este rácio mede a taxa de retorno do capital próprio. Complementa o resultado líquido sobre as vendas líquidas (rentabilidade líquida das vendas).

É um indicador de aferição da eficácia da gestão, desde que ele mostre a eficiência dos lucros aplicados no próprio negócio.

É obtido pelo quociente entre o resultado líquido e o capital próprio

$$\text{RENDIBILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO} = \frac{\text{RESULTADO LÍQUIDO}}{\text{CAPITAL PRÓPRIO}}$$

4.1.10 Prazos médios

Prazo médio de recebimentos

Este rácio é obtido pelo quociente das dívidas de terceiros de curto prazo (clientes) e as vendas médias diárias (vendas anuais / 365 dias).

O prazo médio de recebimentos ou prazo médio de cobrança é o número de dias que, em média, os clientes demoram a pagar as suas dívidas.

$$\text{PRAZO MÉDIO RECEBIMENTOS} = \frac{\text{DÍVIDAS DE TERCEIROS DE CURTO PRAZO (CLIENTES)}}{\frac{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}{365}} \text{ DIAS}$$

Prazo médio de pagamentos

Este rácio é dado pelo quociente das dívidas a terceiros de curto prazo (fornecedores) e as compras médias diárias (compras anuais /365 dias).

O prazo médio de pagamentos é o número de dias que, em média, uma empresa demora a pagar as suas dívidas aos seus fornecedores.

$$\text{PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS} = \frac{\text{DÍVIDAS A TERCEIROS DE CURTO PRAZO (FORNECEDORES)}}{\frac{\text{COMPRAS ANUAIS}}{365}} \text{ DIAS}$$

4.1.11 Permanência média das existências em armazém

Permanência média das matérias primas em stock

Este rácio é obtido pelo quociente das existências (matérias primas) e o custo das matérias consumidas em média por dia (custo das matérias consumidas/365 dias).

A permanência média das matérias primas em stock, é, portanto, o número de dias que, em média, as matérias primas estão em armazém, antes de entrarem no processo de fabrico.

$$\text{PERMANÊNCIA MÉDIA MATÉRIAS PRIMAS EM STOCK} = \frac{\text{EXISTÊNCIAS (MATÉRIAS PRIMAS)}}{\frac{\text{CUSTO MATÉRIAS CONSUMIDAS}}{365}} \text{ DIAS}$$

Permanência média das mercadorias em stock

Este rácio é obtido pelo quociente das existências (mercadorias) e o custo das mercadorias vendidas, em média, por dia (custo das mercadorias vendidas/365 dias).

A permanência média das mercadorias em stock, é, portanto o número de dias que, em média, estão em armazém, antes de serem vendidas.

$$\text{PERMANÊNCIA MÉDIA MERCADORIAS STOCK} = \frac{\text{EXISTÊNCIAS (MERCADORIAS)}}{\frac{\text{CUSTO MERCADORIAS VENDIDAS}}{365}} \text{ DIAS}$$

4.1.12 Outros rácios financeiros usados na análise de crédito

$$\text{AUTONOMIA FINANCEIRA} = \frac{\text{CAPITAL PRÓPRIO}}{\text{ACTIVO LÍQUIDO}}$$

$$\text{COBERTURA DO IMOBILIZADO} = \frac{\text{CAPITAL PRÓPRIO} + \text{DÍVIDAS TERC. MLP} + \text{ACRÉSCIMOS DIFERIDOS}}{\text{ACTIVO LÍQUIDO}}$$

$$\text{SOLVABILIDADE TOTAL} = \frac{\text{CAPITAL PRÓPRIO}}{\text{CAPITAL ALHEIO}}$$

4.1.13 Serão os rácios instrumentos de análise válidos ?

Após o que foi dito sobre rácios parece despropositado questionar a validade dos mesmos, mas de facto não é.

Mesmo quando são comparados rácios entre empresas de sectores idênticos, é, ainda, difícil de assegurar com rigor absoluto qual das empresas detém os indicadores mais favoráveis à concessão de crédito. Porquê? Porque a forma como cada uma das empresas apresenta os seus dados contabilísticos pode ser diferente, isto é, cada uma poderá basear os seus dados em critérios distintos, como, por exemplo, a valorização das existências ou os critérios de amortização.

Por outro lado, pode ocorrer na gestão da empresa, tomadas de decisão pontuais, que irão influenciar drasticamente o valor dos rácios, como, por exemplo, saldar todas as suas existências em Dezembro, para que o nível do valor do inventário seja reduzido, no momento do balanço.

A análise dos rácios pressupõe um estudo sobre algo que já passou e que, portanto, retrata o passado. Este passado é usado como um meio de analisar o futuro ou de tomar uma decisão futura: - no nosso caso, a concessão de crédito.

Se, por vezes, a situação futura de uma empresa pode ser prevista segundo uma tendência natural da sua evolução, outras vezes, isso não é, de todo, possível.

A empresa está introduzida num meio cujas influências ela não consegue controlar e nem sempre, lhe é fácil quantificar os seus efeitos futuros.

Numa análise temporal de rácios, onde se comparam, por exemplo, 3 anos seguidos, apresentando o terceiro ano um valor "pior" que os 2 anteriores, não é razoável concluir sobre a "negatividade" do terceiro ano, até porque as condições do mercado e da economia em termos gerais podem ter sido francamente adversas.

Os rácios só por si nada significam, tendo utilidade, apenas, quando combinados entre si, e integrados numa avaliação mais ampla. Os dados quantitativos não podem ser os únicos intervenientes na apreciação e análise de uma empresa. Por esta razão, os dados qualitativos da gestão são também necessários para se efectuar uma análise criteriosa.

Regras padronizadas, que preconizem a utilização universal dos mesmos rácios para aferição de situações idênticas, em empresas diferentes, não fazem sentido. Nestas condições, os rácios são, apenas, válidos, quando tratados e combinados com outros indicadores, não só quantitativos, mas também qualitativos.

Durante o estudo global de uma empresa, os rácios podem ajudar a explicar melhor certos fenómenos e comportamentos empresariais, desde que sejam trabalhados num contexto de análise abrangente.

4.2 OS EFEITOS DE ALAVANCA :uma informação dada nos relatórios de crédito

Os relatórios de crédito, que mais à frente se apresentam alguns exemplos, são *radiografias* das empresas que, por vezes, só os "radiologistas" entendem, isto é, só os analistas de crédito conseguem decifrar o seu conteúdo específico.

No seio das pequenas e médias empresas portuguesas não existe, de um modo geral, pessoal que esteja em posição de analisar aquela informação, na sua totalidade.

Porém, no nosso ponto de vista, também não compete às empresas, que apresentam tais estudos, explicar aos seus clientes o significado de todas as informações que prestam, embora fosse desejável que essa informação tivesse utilidade para quem a recebe. Por exemplo, os efeitos de alavanca, referidos nos relatórios de crédito são exemplos do que acabámos de referir.

Um dos objectivos deste trabalho é dar a conhecer a "não-financeiros" alguns elementos que permitam abordar conceitos mais complexos, de uma forma simples, sem contudo desvirtuar o rigor desses princípios.

4.2.1 O efeito de "uma alavanca" : o sentido físico

O efeito de uma alavanca, no seu sentido lato, sugere uma noção intuitiva de força capaz de fazer mover ou de levantar um corpo rígido.

Uma alavanca, para conseguir mover esse corpo rígido, necessita de estar apoiada num ponto fixo ou fulcro, e que, lhe seja aplicada uma força.

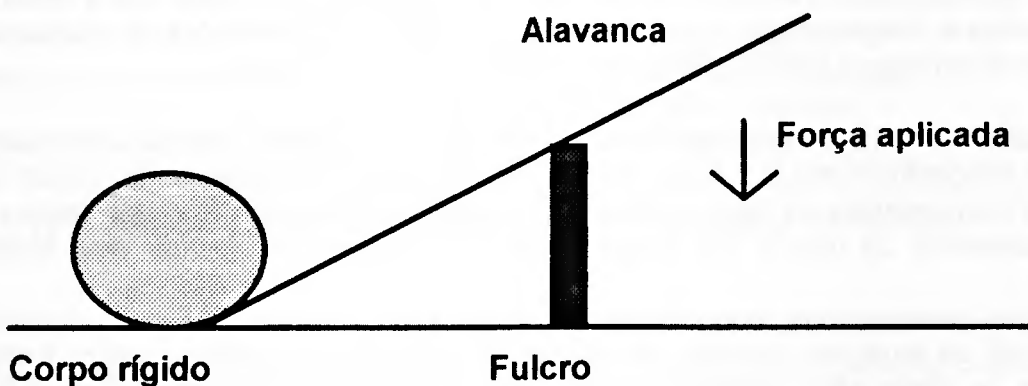


Figura 1- A força aplicada na alavanca, que está apoiada num ponto fixo (fulcro), permite produzir efeitos dobrados, isto é, com um esforço menor consegue-se obter resultados idênticos aos que se obteriam, com a aplicação de uma força muito maior, se não existisse a alavanca.

4.2.2 O efeito de alavanca : o sentido económico e financeiro

O efeito de alavanca nos os resultados de uma empresa é consequência da existência de custos fixos (fulcro).

Quanto maiores forem os custos fixos, de um cliente, maior será o risco de lhe conceder crédito. Este risco será, ainda maior, se o volume de vendas mostrar uma tendência para descer.

Uma empresa que tem custos fixos elevados terá um elevado grau de alavanca económico (ou operacional). Vejamos, em que consistem, estes conceitos:

4.2.3 O efeito de alavanca em termos económicos : grau de alavanca operacional

A força aplicada na *alavanca* corresponderá à variação do volume de vendas, sendo o fulcro os custos fixos, e a força resultante o resultado operacional (lucro ou prejuízo operacional).

Se a tendência das vendas fôr para aumentar a alavanca económica produz efeitos positivos, pois o lucro aumentará mais que proporcionalmente. Se pelo contrário , a evolução das vendas mostrar uma tendência para diminuir, a alavanca operacional terá um efeito contrário no resultado, traduzindo-se por um prejuízo mais que proporcional à descida das vendas.

Esta noção intuitiva de força, pode ser quantificada por um rácio, que pode ser exibido da seguinte forma:

$$\begin{aligned} \text{GRAU DE ALAVANCA ECONÓMICA} &= \frac{(\text{Unid. Vendidas} \times \text{Preço Venda Unitário}) - (\text{Unid. Vendidas} \times \text{Custo Variável Unitário})}{[(\text{Unid. Vend} \times \text{Preço Venda Unit.}) - (\text{Unid. Vend.} \times \text{Custo Var. Unit.})] - \text{Custos Fixos}} \\ &= \frac{\text{Unidades Vendidas} \times \text{Margem de Contribuição Unitária}}{\text{Unidades Vendidas} \times \text{Margem de Contribuição Unitária} - \text{Custos Fixos}} \\ &= \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Margem Contribuição} - \text{Custos Fixos}} = \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Resultados Operacionais}} \end{aligned}$$

$$\text{Grau de alavanca económica} = \frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Resultados operacionais}}$$

NOTA: Margem de Contribuição Unitária = Preço de Venda Unitário - Custo Variável Unitário
logo a Margem de Contribuição = Receita das Vendas - Custos Variáveis

Exemplo

A empresa ABC,SA é uma empresa metalomecânica que planeia vender 10 000 carrinhos de mão ao preço médio de 10 contos.

Face a eventuais ocorrências desfavoráveis e favoráveis que podem ocorrer no mercado e na economia, o plano prevê duas situações : uma péssimista e outra optimista.

A situação péssimista prevê a ocorrência de factores desfavoráveis que podem restringir o volume de vendas, não indo além de 5 000 unidades.

A situação optimista contempla a ocorrência de eventos bastante favoráveis para a empresa, o que traduzir-se-á por um volume de vendas de 15 000 unidades.

Questões:

a) Qual o resultado operacional da empresa ABC,SA nos dois casos extremos, admitindo que os custos fixos são de 25.000 contos e o custo variável unitário de cada carrinho de mão é de 6 contos.

b) Qual o grau de alavanca económico a 10 000 unidades?

Resolução:

a)

		$\Delta\%$		$\Delta\%$	
	Situação péssimista	- 50 %	Situação normal	+ 50 %	Situação optimista
Vendas em Unidades	5 000		10 000		15 000
Preço Venda Unitário	10 c.		10 c.		10 c.
Receita Vendas	50 000 c		100 000 c		150 000c.
Custo Variável Unitário	6 c.		6 c.		6 c.
Custos Variáveis	30 000 c.		60 000 c.		90 000 c.
Marg. Contrib. Unitária	4 c.		4 c.		4 c.
Margem Contribuição	20 000 c.		40 000 c.		60 000 c.
Custos Fixos	25 000 c.		25 000 c.		25 000 c.
Resultado Operacional	-5 000 c		15 000 c		35 000 c
		- 133%		+ 133%	
Grau Alavanca Operacional	- 4		2,7		1,7

b)

O grau de alavanca operacional (ou grau de alavanca económico) mede os efeitos provocados no resultado operacional em função das variações ocorridas nas vendas. Esta quantificação diz sempre respeito a um determinado nível de vendas, pois como dissemos, sempre que as vendas variam, o resultado operacional altera-se.

Deste modo, o grau de alavanca operacional mede o número de vezes que a variação no resultado operacional representa a variação das Vendas.

No exemplo dado anteriormente o GAO a 10 000 unidades é medido pelo quociente da variação do aumento das unidades vendidas (+ 50 %) e a variação ocorrida no resultado operacional (+ 133 %).

$$\text{Grau de Alavanca Operacional} = \frac{\text{Variação Percentual no Resultado Operacional}}{\text{Variação Percentual nas Vendas}}$$

Utilizando esta fórmula, obteremos:

$$\text{GAO} = \frac{+133\%}{+50\%} = 2,66 \text{ vezes.}$$

Significa que a variação percentual obtida no resultado operacional é 2,66 vezes maior que a variação das vendas, que lhe deu origem.

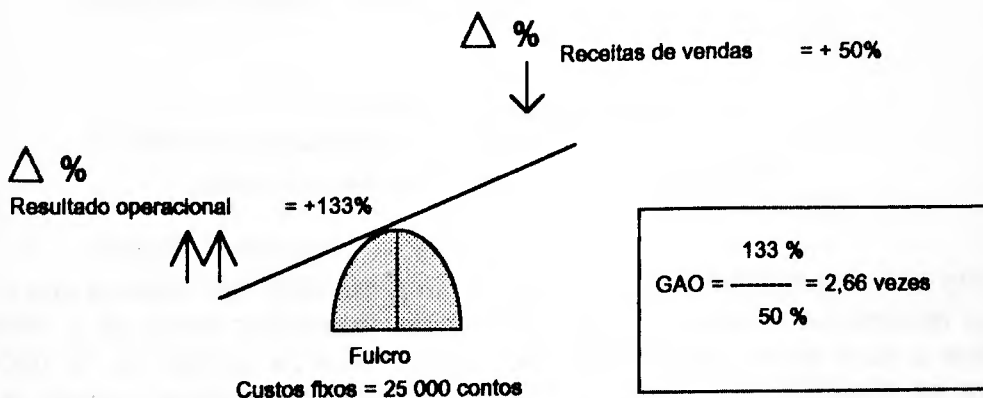
O mesmo valor obter-se-ia, usando a fórmula:

$$\text{Grau de Alavanca Operacional} = \frac{\text{Margem Contribuição}}{\text{Resultados Operacionais}}$$

$$\text{GAO} = \frac{40.000}{15.000} = 2,66 \text{ vezes}$$

Cálculos e representação esquemática da alavancagem operacional

+ Receitas de vendas = 100 000
 - Custos variáveis = -60 000
 = Margem contribuição = 40 000
 - Custos fixos = -25 000
 = Result. operacional = 15 000



4.2.4 Risco do negócio

O risco do negócio está directamente relacionado com as variações no resultado operacional. Quanto menor for a margem de contribuição, maior dificuldade existirá em cobrir os custos operacionais fixos, podendo a partir de certo valor, a margem de contribuição não conseguir, sequer, cobrir aqueles custos.

Apesar de, por vezes, se associar a ideia de que o grau de alavanca económico é o grau de risco do negócio, isto não é totalmente certo, porque o cerne da questão baseia-se na variabilidade do resultado operacional, isto é, no problema de, por vezes, não se conseguir prever o resultado operacional, e nestes casos o risco do negócio é maior.

O grau de alavanca económico subentende que os preços de venda, os custos variáveis unitários e os custos operacionais fixos se mantêm inalterados.

4.2.5 O efeito de alavanca em termos financeiros : grau de alavanca financeiro

Em termos financeiros, a força aplicada na *alavanca* corresponderá ao resultado operacional, sendo o fulcro os custos financeiros e a força resultante o resultado antes de impostos (resultado corrente).

Se a tendência do resultado operacional (resultado antes de juros e impostos) for no sentido do aumento, a *alavanca* produzirá efeitos positivos, pois o resultado corrente aumentará mais que proporcionalmente. Se pelo contrário, o resultado operacional mostrar uma tendência para diminuir, a *alavanca* terá um efeito contrário no resultado corrente, traduzindo-se, a partir de certos valores, por um prejuízo.

Esta noção pode ser quantificada pelo seguinte rácio:

$$\begin{aligned} \text{Grau de Alavanca Financeiro} &= \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Resultado Operacional} - \text{Custos Financeiros}} \\ &= \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Resultado Antes de Impostos (Resultado Corrente)}} \end{aligned}$$

Exemplo:

Continuando no nosso exemplo anterior sobre a empresa ABC,SA, sabe-se que o imposto sobre o rendimento é de 40 % e que os custos financeiros foram de 2 000 contos. Determine o lucro líquido da empresa para um volume de vendas de 10 000 unidades e para as hipóteses de 5 000 e 15 000 unidades. Quantifique o grau de alavanca financeiro para o caso de 10 000 unidades de vendas.

Resolução :

		$\Delta\%$		$\Delta\%$	
	Situação pessimista	- 133 %	Situação normal	+ 133 %	Situação ótimista
Resultado Operacional	-5 000		15 000		35 000
Custos Financeiros	-2 000		-2 000		-2 000
Resultado corrente	-7 000		13 000		33 000
		-153,8%		153,8%	
Imposto 40% s/lucro	0		-5 200		-13 200
Resultado Líquido	-7 000		7 800		19 800
Grau Alavanca Financeiro	0,7		1,15		1,06

O grau de alavanca financeiro mede os efeitos provocados no resultado antes de impostos (resultado corrente) pelas variações ocorridas no resultado operacional. Esta quantificação diz sempre respeito a um nível determinado do resultado operacional, pois como dissemos, sempre que, o resultado operacional varia, o resultado corrente altera-se, sendo, obviamente, o grau de alavanca financeiro diferente.

Deste modo, o grau de alavanca financeiro mede o número de vezes que a variação no resultado corrente representa o resultado operacional

$$\text{Grau alavanca financeiro} = \frac{\text{Variação \% resultado corrente}}{\text{Variação \% resultado operacional}}$$

No exemplo dado anteriormente o GAF para 10 000 unidades é medido pelo quociente da variação do resultado corrente (153,8 %) e a variação do resultado operacional (133 %).

Utilizando esta fórmula:

$$\text{GAF} = \frac{153,8 \%}{133 \%} = 1,15 \text{ vezes}$$

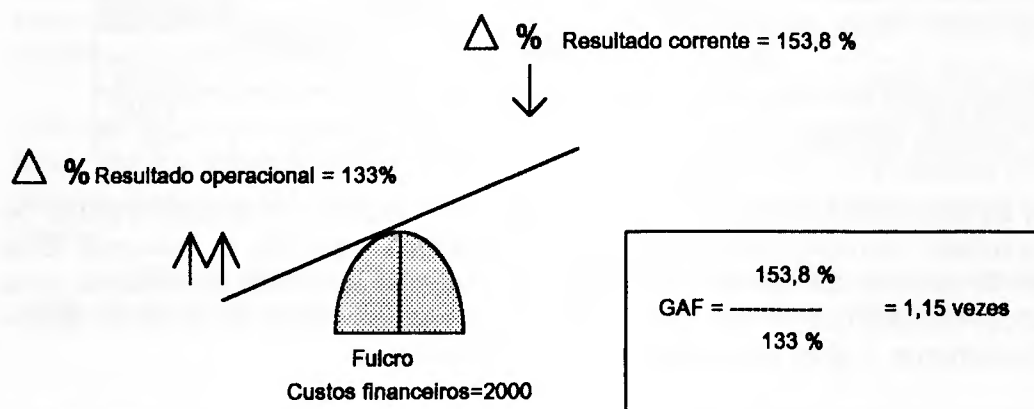
O mesmo valor obter-se-ia, usando a fórmula:

$$\text{Grau de alavanca financeiro} = \frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Resultado corrente}}$$

$$\text{GAF} = \frac{15 000 \text{ c.}}{13 000 \text{ c.}} = 1,15 \text{ vezes}$$

Cálculos e representação esquemática da alavancagem financeira

+ Resultado operacional = 15 000 contos
 - Custos financeiros = -2 000
 = Resultado antes de impostos = 13 000
 - 40% Imposto s/lucro = -5 200
 = Resultado líquido = 7 800



4.2.6 Risco financeiro

O risco financeiro está directamente relacionado com o resultado operacional, na medida em que este pode não ser suficiente para cobrir os custos financeiros.

Quando o grau de alavanca financeiro é próximo da unidade significa que os custos financeiros apenas têm uma modesta influência na formação do resultado antes de impostos (resultado corrente) e no resultado final (resultado líquido).

Um grau de alavanca financeiro muito alto significa que os custos financeiros são muito altos face ao resultado operacional, implicando, deste modo, um maior risco financeiro para a empresa.

4.2.7 O efeito combinado de alavanca : grau de alavanca combinado

Em todas as empresas existem custos operacionais fixos e custos financeiros. Nestas condições, as empresas estão sujeitas ao efeito de alavanca económico e ao efeito de alavanca financeiro. Assim , as empresas apresentam um efeito de alavanca misto, que se denomina *efeito combinado de alavanca* e que passamos a desenvolver.

O efeito combinado de alavanca é a capacidade da empresa utilizar os custos fixos (operacionais e financeiros) para aumentar o efeito no resultado antes de impostos (resultado corrente). O efeito combinado de alavanca traduz o impacte dos custos fixos totais na estrutura operacional e financeira da empresa.

Exemplo:

		Δ%		Δ%	
	Situação pessimista	- 50 %	Situação normal	+ 50 %	Situação óptimista
Vendas em Unidades	5000		10000		15000
Preço Venda Unitário	10 c.		10 c.		10 c.
Receita Vendas	50000		100000		150000
Custo Variável Unitário	6 c.		6 c.		6 c.
Custos Variáveis	30000 c.		60000 c.		90000 c.
Marg.Contrib.Unitária	4 c.		4 c.		4 c.
Margem Contribuição	20000 c.		40000 c.		60000 c.
Custos Fixos	25000 c.		25000 c.		25000 c.
Resultado Operacional	-5000 c.		15000 c.		35000 c.
		- 133%		+ 133%	
Grau Alavanca Operacional	- 4		2,7		1,7
		- 133 %		+133 %	
Resultado Operacional	-5000		15000		35000
Custos Financeiros	-2000		-2000		-2000
Resultado corrente	-7000		13000		33000
		-153,8%		153,8%	
Imposto 40 % s/lucro	0		-5200		-13200
Resultado Líquido	-7000		7800		19800
Grau Alavanca Financeiro	0,7		1,15		1,06

Margem de Contribuição

Grau de alavanca combinado= $\frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Resultado Corrente}}$

Grau de Alavanca Combinado = $\underbrace{\frac{\text{Margem Contribuição}}{\text{Resultado Operacional}}}_{\text{Grau de alavanca operacional}} \times \underbrace{\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Resultado Corrente}}}_{\text{Grau de alavanca financeira}}$

Grau de alavanca combinado = $\frac{\text{Variação \% do Resultado corrente}}{\text{Variação \% Receita das Vendas}}$

Aplicando estas fórmulas à empresa ABC,SA, obteremos o seguinte grau de alavanca combinado:

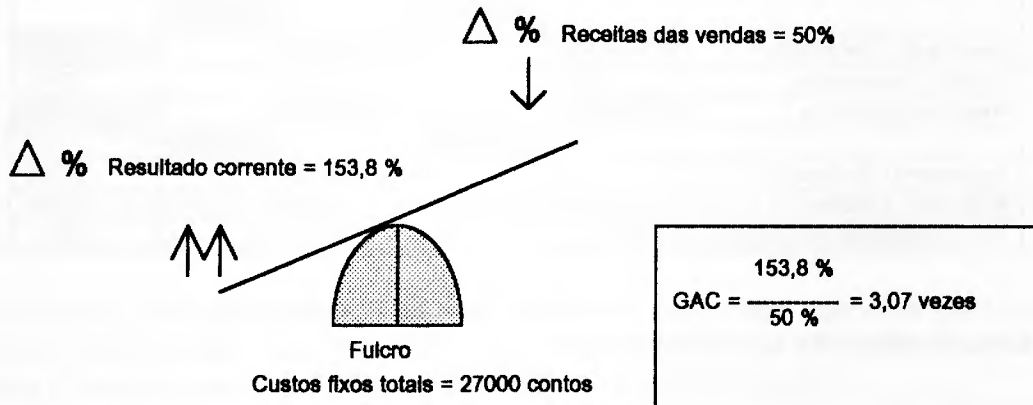
$$GAC = \frac{\text{Margem de contribuição } 40.000}{\text{Resultado corrente } 13.000} = \frac{40.000}{13.000} = 3,07$$

$$GAC = \frac{\Delta\% \text{ Resultado corrente } 153,8\%}{\Delta\% \text{ Receitas de vendas } 50\%} = \frac{153,8\%}{50\%} = 3,07$$

$$GAC = GAO \times GAF$$

$$GAC = 2,7 \times 1,15 = 3,07$$

Estes valores mostram que o efeito de alavanca económico provocará maior impacto no resultado antes de impostos (resultado corrente) do que o efeito de alavanca financeiro.



4.2.8 Risco total

O efeito combinado de alavanca traduz o risco total da empresa, isto é, o risco inerente à cobertura dos custos operacionais e financeiros.

As empresas com maiores custos fixos (operacionais e financeiros) apresentam um maior risco para concessão de crédito, uma vez que têm de atingir volumes de vendas mais altos, para atingir o ponto de equilíbrio (conceito que abordaremos a seguir).

Se uma empresa não for capaz de cobrir os custos fixos totais, deixará, naturalmente, de poder cumprir com os compromissos assumidos com os seus fornecedores. Para evitar riscos desta natureza, não deverá ser concedido crédito aos clientes, que manifestem estas dificuldades.

4.3 PONTO DE EQUILÍBRIO OU PONTO CRÍTICO

4.3.1 Ponto de equilíbrio operacional

O ponto de equilíbrio ou ponto crítico está intimamente ligado aos custos operacionais de uma empresa. Através dele é possível avaliar o nível de vendas que uma empresa necessita atingir para cobrir todos os seus custos operacionais. Esta análise também conhecida por *análise da relação Custo - Volume - Lucro*, permite também avaliar, para vários níveis de vendas, a rentabilidade da empresa.

Os custos de uma empresa (fixos e variáveis) podem ser apresentados de forma idêntica ao do exemplo dado anteriormente (empresa ABC,SA).

Receitas de Vendas	100 000 c.
Custos Variáveis Operacionais	60 000 c.
Custos Fixos Operacionais	25 000 c.
Resultado Operacional	15 000 c.

Recordamos que, neste exemplo, foram dados os elementos seguintes e que representaremos por:

Volume de Vendas em Unidades	10 000	X
Preço de Venda Unitário	10	p
Custo Variável Oper. Unitário	6	v
Custos Fixos Operacionais	25 000	F

Traduzimos algebricamente o ponto de equilíbrio operacional, pela expressão:

$$X_{op} = \frac{F}{p - v}$$

Definição:

Ponto de equilíbrio operacional é o nível de vendas que consegue cobrir todos os custos fixos operacionais, isto é, o ponto em que o resultado operacional é igual a zero.

Exemplo:

Para determinarmos o ponto de equilíbrio operacional para a empresa ABC,SA bastará substituir os valores, dados anteriormente, na fórmula:

X = ?
p = 10
v = 6
F = 25.000

25.000

X = $\frac{\hspace{1cm}}{10 - 6}$ = 6.250 unidades

Vendendo 6 250 carrinhos de mão (62 500 contos), o resultado operacional será zero, conforme iremos verificar:

Vendas em unidades	6250
Preço de venda unitário	10
Receita de vendas	62500
Custo variável unitário	6
Custos variáveis operacionais	-37 500
Custos fixos operacionais	- 25 000
Resultado operacional	0

Portanto, a empresa ABC,SA terá um lucro operacional se vender mais que 6.250 unidades e terá um prejuízo se vender abaixo daquele valor.

As variáveis do ponto crítico

O ponto de equilíbrio operacional modifica-se, sempre que uma das suas variáveis se altera.

As variáveis do ponto de equilíbrio são:

Custos Fixos Operacionais	F
Preço de Venda Unitário	p
Custo Variável Unitário	v

$X = f (F,p,v)$

O ponto de equilíbrio (X) vai ser alterado no sentido mostrado nas setas ,no quadro que se segue, sempre que ocorrer uma modificação nas suas variáveis.

			Efeito no Ponto de Equilíbrio
Custo Fixo Operacional	(F)	↑	↑
Preço de Venda Unitário	(p)	↑	↓
Custo Variável Unitário	(v)	↑	↑
Custo Fixo Operacional	(F)	↓	↓
Preço de Venda Unitário	(p)	↓	↑
Custo Variável Unitário	(v)	↓	↓

Algumas limitações da análise do ponto de equilíbrio

Esta análise apresenta as seguintes limitações:

- a) A sua aplicação em todos os diferentes produtos de uma empresa torna-se desprovido de sentido prático. Cada produto tem o seu preço específico e não faz sentido trabalhar com preços médios. No caso de cada produto ser analisado separadamente, tornar-se-à pouco prático a divisão dos custos por todos os produtos existentes.
- b) Os aumentos de vendas, a partir de certo ponto, só se conseguem quando se reduz o preço unitário de venda, e, portanto o pressuposto de um preço único, ao longo do tempo, não é frequente.
- c) Os critérios de classificação de custos podem variar de empresa para empresa.

4.3.2 Ponto de equilíbrio total

Até este momento, temos vindo a estudar o ponto de equilíbrio operacional. Nesta análise considerámos, apenas, os custos fixos e variáveis operacionais, isto é, os custos totais operacionais.

Numa análise global, os custos financeiros têm também de ser considerados, tendo a demonstração de resultados a seguinte estrutura :

Demonstração de resultados:

+ Receitas de Vendas	$p.q$
- Custos Variáveis Operacionais	$v.q$
= Margem de Contribuição Total	$p.q-v.q = q(p-v)$
- Custos Fixos Operacionais	F_{op}
= Resultado Operacional(RAJI) *	
- Custos Financeiros	F_{fin}
= Resultado Antes de Impostos (RAI)	
- Imposto s/lucro	
= Resultado líquido	

* RAJI - Resultados Antes de Juros e Impostos

No caso da empresa ABC,SA temos a seguinte demonstração de resultados, para 10 000 unidades :

+ Receitas de Vendas	$p.q$	=10 x 10.000	= 100 000
- Custos Variáveis Operacionais	$v.q$	= 6 x 10.000	= 60 000
= Margem Contribuição Total	$p.q-v.q$	= 100.000 -60.000	= 40 000
- Custos Fixos Operacionais	F_{op}		= 25 000
= Resultado Operacional	RAJI		= 15 000
- Custos Financeiros	F_{fin}		= 2 000
= Resultado Antes Impostos	RAI		= 13 000
- Imposto s/Lucro (40 %)			= 5 200
Resultado Líquido	Riq		= 7 800

O *ponto de equilíbrio total* será dado pela expressão :

$$X_{\text{Total}} = \frac{F_{\text{Tot}}}{p - v}$$

Para a empresa ABC,SA os custos fixos totais (operacionais e financeiros) são de 27 000 contos (25 000 + 2 000).

$$X_{\text{Total}} = \frac{27\,000}{10 - 6} = 6.750 \text{ unidades}$$

4.3.3 A margem de segurança

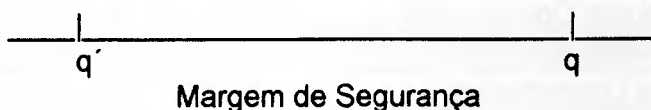
Como referimos, o *ponto de equilíbrio operacional* é o nível das vendas (em unidades e/ou em valor) que cobre os custos fixos operacionais, isto é, o ponto em que o resultado operacional (*Resultado antes de juros e impostos "RAJI"*) é igual a zero.

De modo análogo, definimos o *ponto de equilíbrio total* como sendo o nível das vendas (em unidades e/ou em valor) que cubra os custos fixos totais (operacionais e financeiros), isto é, o ponto em que o resultado corrente (resultado antes de impostos "RAI ") é igual a zero.

Óbviamente, no ponto de equilíbrio a *margem de segurança* é igual a zero.

Margem de segurança expressa em quantidades

Margem de segurança traduz a quantidade vendida a mais, para além do ponto de equilíbrio (q').



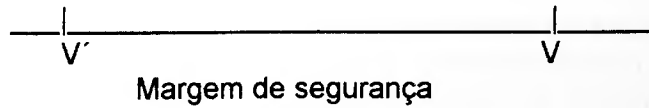
q' - quantidades no ponto de equilíbrio

q - quantidades vendidas.

$$\text{Margem de Segurança} = q - q'$$

Margem de segurança expressa em valor

É a diferença entre o valor das unidades vendidas e o valor no ponto de equilíbrio.



V' - Valor das unidades vendidas no ponto de equilíbrio

V - Valor das unidades vendidas.

$$\text{Margem de segurança} = V - V'$$

Margem de segurança em termos percentuais

a) Em função das quantidades Margem de segurança = $\frac{q - q'}{q} \times 100 \%$

b) Em função do valor Margem de segurança = $\frac{V - V'}{V} \times 100 \%$

Nota: Na maioria dos relatórios de crédito a margem de segurança que se usa, habitualmente, é a margem de segurança total, em função do valor, expressa em percentagem.

4.4 RELATÓRIOS DE CRÉDITO "MOPE"

Os exemplos de relatórios, dados a seguir, são do tipo que a MOPE utiliza na informação de crédito comercial, aos seus assinantes. Estes relatórios apresentam um conteúdo informativo bastante completo e diversificado, sobre a empresa em estudo, permitindo a consulta de informações essenciais.

As informações sobre empresários em nome individual serão, naturalmente, diferentes das informações dadas sobre as sociedades por quotas ou por acções. Diferentes terão de ser, também, os critérios que suportam as decisões de crédito, em cada um dos casos acima referidos.

4.4.1 O que diz um relatório de crédito ?

Um relatório identifica a empresa, dando toda a informação de interesse para uma decisão de crédito. Ele tem como objectivo, alertar o analista sobre os pontos fortes e fracos de determinada empresa, bem como chamar a atenção para cuidados a ter na concessão de crédito.

Comecemos por listar a informação referente ao comerciante individual ou empresário em nome individual, contida num relatório de crédito .

Nome do empresário	Forma jurídica	Situação da empresa
Morada	Ínicio de actividade	Identificação do empresário
Tel. Telex, Fax	Nº Contribuinte fiscal	Historial da empresa
Actividades económicas	Principais marcas	Bens patrimoniais
CAE principal	Países para onde exporta	Dados económicos
Produtos e serviços	Instalações	Projectos de investimento
Pessoal	Quadro de directores	Financiamentos
Participações financeiras	Situação financeira	Bancos
Constituição da administração	Conceito comercial	
Informação adicional		



FUNDADA EM 1947

MOPE

RELATORIO DE CREDITO

ASSINANTE N°: L/99999.01

N/REF. 101020081 - RCO41084S/R045L DATA 94.01.28

CODIGO MOPE 30000031

SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS
DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

TINTAS MODELO

Rua Febo Moniz, 32, Loja e 1°.
1100 LISBOA

TELEF. 01-578891/578522
TELEX 15648 SFTCM P
TELEFAX 01-572309

FORMA JURIDICA: SOC. ANONIMA INICIO DE ACTIVIDADE: 10/1956

CONTRIBUINTE N°. 555555531 SITUAÇÃO ACTUAL: EM LABORACAO NORMAL

DIST/CONC: LISBOA /LISBOA

UNIDADE MONETARIA : Escudos / Pte, salvo indicacao em contrario

CONSTITUIÇÃO E ALTERAÇÕES

Constituição	1956.10.23	DG 256	1957.11.26	6 C.N. Lisboa
	Sociedade Fabril de Tintas Modelo, Lda.			
Registo	1957.01.15	N.23268	C.R.C.Lisboa	
Alt. F. Juridica	1987.06.29	DR 272	1987.12.17	6 C.N. Lisboa
	Passou para o estatuto de Sociedade Anonima			
Alt.a Denominação	1987.06.29	DR 272	1987.12.17	6 C.N. Lisboa
Outra Alteração	1987.06.29	DR 272	1987.12.17	6 C.N. Lisboa
	Alteração do pacto social			

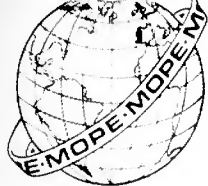
HISTORIAL

Teve instalações na Rua Melo Falcão, 32, 1°Esq°e na Av. 5 de Outubro, 23-A, ambas em Lisboa.

ACTIVIDADES ECONOMICAS

Industria de preparação de tintas (para automoveis, navios e construção civil) e vernizes.

Adopta a denominação TINTAS MODELO.



FUNDADA EM 1947

MOPE

SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS
DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

PAG.

2

CAE

Activid. Principal 24301

Fabric. tintas (excepto. impressão), 100%
vernizes, mastiques e prod. simil.

PRODUTOS E SERVIÇOS

Tintas; Vernizes;

PRINCIPAIS MARCAS

Modeltinta; Vernizmodel;

PRINCIPAIS PAISES PARA ONDE EXPORTA

ANGOLA CABO VERDE S.TOME PRINCIPE

PRINCIPAIS PAISES DE ONDE IMPORTA

FRANÇA ALEMANHA REINO UNIDO

SEDE E INSTALAÇÕES

Sede e escritório: Rua Febo Moniz, 32-Lj.-1°, Lisboa.
Instalações de renda, valor: 75.000
Fabrica: Rua da Liberdade, Lote 3, Brandosa, Amadora.
Instalação propria
Filial: Rua Alcaide de Faria, 347, Faro.
Instalações de renda, valor: 120.000
Travessa do Conde da Ponte, 36, Porto.
Instalações de renda, valor: 65.000
Rua Sacadura Cabral, 89, Guimarães.
Instalações de renda, valor: 50.000
Armazem: Largo da Igreja, Anadia.
Rua da Restauração, 126, Porto.
Instalações de renda, valor global: 280.000

CAPITAL

Capital social 210.000.000
Acções 210000 com o valor nominal de 1.000

PRINCIPAIS ACCIONISTAS

31006578	QUIMODEL-QUIM. MODELO PORTUGAL SA	60,00%
31006579	MODELOSUL-ATLANT. SUL,IMP.EXP. SA	20,00%
31006580	LUSOMODELO-TINTAS MODELO SA	15,00%

SUBSIDIARIA DE

31006578	QUIMODEL-QUIM. MODELO PORTUGAL SA	500.000.000
	Av. D. Afonso I, 1183	
	1000 LISBOA	
	Fabricação de produtos quimicos	
	auxiliares para uso industrial	



FUNDADA EM 1947

MOPE

SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS
DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

PAG. 3

BENS PATRIMONIAIS

Viaturas: camiões Mercedes Benz JI-42-39, JI-56-21 e Jz-49-94; Ford Transit CA-20-04, Datsun Urvan CD-91-74 e 3 Renault 21 TSE AX-11-29, AX-25-40 e AX-37-64.

Seguros: Imperio, Bonança e Tranquilidade.

BENS IMOVEIS

As instalações fabris sitas na Rua da Liberdade, Lote 3, Brandoa, Amadora, avaliadas em Esc. 100.000.000\$00.

DADOS ECONOMICOS (Valores em milhares de escudos)

	1990/12	1991/12	1992/12
Activo Liquido	1.345.530	1.414.839	1.577.594
Capitais Circul.	1.110.237	1.171.747	1.216.529
Dividas Curto Prazo	954.603	1.086.279	991.128
Div.Inst.Cred.C.Praz	237.261	388.683	443.559
Div.Med. Longo Prazo	113.715	37.713	160.418
Div.Inst.Cr.M/L Praz	52.415	37.713	160.418
Capital Proprio	277.212	290.847	426.048
Resultados Liquidos	22.712	25.247	13.265
Reint.+ Provisões	71.615	57.630	72.881
Vendas+Prest.Serviço	2.223.908	2.338.553	2.463.135
Valor de Exportação	148.866	53.626	40.526
No. Empregado	265	280	259

Para 1993 Vendas + Prest.Serviço 2.500.000

Para 1994 Previsão de Vendas 2.800.000

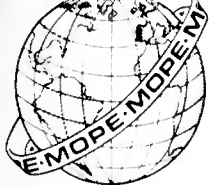
BALANÇO E DEM. DE RESULTADOS referentes a 1992 em folha anexa.

PESSOAL

Total	269	Quad.Superiores	6	Quadros Medios	15
		Administrativos	34	Comerciais	11
		Produção	192	Outros	11

PARTICIPAÇÕES FINANCEIRAS

	Particip./Capital
21082870 JOTUN-MODELO-TINTAS MARITIMAS LDA	8.000.000
Av. Uruguai, 5-C	15.000.000
2800 ALMADA	
Fabric.tintas (excepto. impressão), vernizes, mastiques e prod.simil.	



FUNDADA EM 1947

MOPE

SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS
DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

PAG. 4

31006573 MODELPLASTIC-IND.COM.PLASTICOS SA 25,00%
Rua do Jardim, 70 20.000.000
1100 LISBOA
Fabricação de embalagens de
plástico

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Eng°. Alberto Modelo Silva Antunes Presidente
Dr. Orlando Modelo Amorim Freitas Administrador Geral
Dr. Mario Modelo Henrique Santos Administrador
Data Limite do mandato : 1994.12.31.

Os srs. Eng° Alberto Modelo Silva Antunes, Dr. Orlando Modelo Amorim Freitas e Dr. Mario Modelo Henrique Santos, representam as firmas QUIMODEL-Modelo de Portugal, S.A., MODELOSUL-Intercambio Comercial Atlantico Sul, Importação e Exportação, S.A., e LUSOMODELO, S.A., respectivamente.

Para obrigar a sociedade são necessarias duas assinaturas.

CONSELHO FISCAL

Presidente: Jaime Vieira dos Santos Modelo e Eduardo Guilherme Modelo
SROC; Vogais: Dr. Jose Antonio de Almeida Modelo e Dr. Maciel Rodrigues Marques Modelo.

ASSEMBLEIA GERAL

Presidente: Eng° Filipe Modelo Gonçalves; Vice-Presidente: Eng° Jose Manuel Modelo dos Santos; 1° Secretario: Dr. Tiago Luis Modelo Ferreira.

PROCURADORES

JOSE HENRIQUE MODELO GASPAR

QUADRO DE DIRECTORES

Dr. Manuel Nunes Modelo Director Financeiro
Eng°. Guilherme dos Santos Modelo Director Comercial
Eng°. Alberto Jacinto Modelo Director Fabril

REGISTO DE INCIDENTES

PROTESTOS

	DATA	VALOR	BANCO	RESOLUCAO
Protesto	1992.03.21	2.357.604\$	BSM	
Sacador	Joaquim Mendes Modelo dos Santos			Reg/Justificado
Protesto	1991.06.03	188.000\$	BES	
Sacador	Silva, Resende & Modelo, L.			Reg/Justificado



SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS
DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

5

As referencias consultadas informam que nada consta em desabono dos componentes da titular.

As mesmas fontes acrescentam que a firma lutou com dificuldades financeiras, mas tem vindo a recuperar, pelo que lhe estão a conceder crédito, o qual esta a ser acompanhado de perto.

A titular tenciona aumentar o capital social para Esc. 300.000.000\$00.

A titular tem em curso a solicitação de um financiamento, junto do BESCL, destinado a ampliação das suas instalações fabris.

As acções da titular foram admitidas a cotação na Bolsa de Valores de Lisboa.

Banco Espirito Santo e Com. Lisboa

- Conde Barão

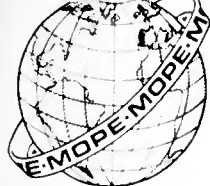
Banco Pinto & Sotto Mayor

- Rua do Ouro

Caixa Geral de Depósitos

- Calhariz

A firma tenciona alterar a razão social para Tintas Modelo-Sociedade de Tintas de Construção, S.A., por escritura a ser outorgada brevemente.



ASSINANTE N°:
N/REF.

L/99999.01
101020081-RC041084S/R045L

DATA

94.01.28

CODIGO MOPE

30000031

SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS
DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

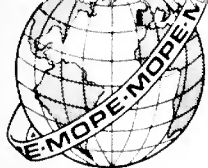
PAG.

6

Milhares de Escudos

MOPE

-----BALANÇO SINTETICO-----		1992
ACTIVO	1577594	
Imobilizado		361065
Existencias		470100
Dividas de Terceiros		
-Medio e Longo Prazo		0
-Curto Prazo		709074
Titulos negociaveis		0
Depositos Bancarios e Caixa		18593
Acrescimos e Diferimentos		18762
CAPITAL PROPRIO	426048	
Capital		400000
Reservas		122783
Resultados Transitados		-110000
Resultados Liquidos e Dividendos A.		13265
PASSIVO	1151546	
Provisões p/ Riscos e Encargos		4027
Dividas a Terceiros		
-Medio e Longo Prazo		160418
-Curto Prazo		759626
Acrescimos e Diferimentos		227475
-----DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS-----		1992
PROVEITOS E GANHOS	2501020	
Vendas		2463135
Prestações de Serviços		0
Variação de Produção		-35242
Trabalhos p/ a Propria Empresa		4179
Proveitos Suplementares		0
Subsidios a Exploração		0
Outros Proveitos Operacionais		0
Proveitos e Ganhos Financeiros		47706
Proveitos e Ganhos Extraordinarios		21242
CUSTOS E PERDAS	2480251	
Custo Mercadorias V. e Materias Con		1211311
Fornecimentos e Serviços Externos		329373
Custos com o Pessoal		697499
Amortizações do Exercício		60535
Provisões do Exercício		12346
Impostos		4528
Outros Custos Operacionais		7724
Custos e Perdas Financeiras		144950
Custos e Perdas Extraordinarias		11985
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	13265	
Resultados Operacionais		108756
Resultados Financeiros		-97244
Resultados Correntes		11512
Resultados Antes de Impostos		20769
Imposto Sobre Rendimento Exercício		7504



SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

FUNDADA EM 1947

COD. MOPE: 30000001

MOPE

ANALISE ECONOMICO-FINANCEIRA (VERSÃO SINTÉTICA)

(MILHARES DE ESCUDOS)

BALANÇO	1989 EST.		1990 EST.		1991 EST.	
1 ACTIVO LIQUIDO (2+3+4+8-9+10+11)	1345530	100%	1414839	100%	1577594	100%
2 Imobilizado Líquido	235293	17%	243092	17%	361065	23%
3 Existências	468802	35%	442367	31%	470100	30%
4 Dívidas de Terceiros (5+6-7)	564915	42%	685845	48%	709074	45%
5 Médio e Longo Prazo	0	0%	0	0%	0	0%
6 Curto Prazo	585527	44%	710589	50%	740940	47%
7 Provisões (cobranças duvidosas)	20612	-2%	24744	-2%	31866	-2%
8 Títulos Negociáveis	0	0%	0	0%	0	0%
9 Provisões p/ Aplicações Financeiras	0	0%	0	0%	0	0%
10 Depósitos Bancários e Caixa	67175	5%	26346	2%	18593	1%
11 Acréscimos e Diferimentos	9844	1%	17189	1%	18762	1%
12 CAPITAL PROPRIO (13+14+15+16)CP	277212	21%	290847	21%	426048	27%
13 Capital	210000	16%	210000	15%	400000	25%
14 Reservas	44500	3%	55600	4%	122783	8%
15 Resultados Transitados	0	0%	0	0%	-110000	-7%
16 Result. Líquidos e Dividendos Antec.	22712	2%	25247	2%	13265	1%
17 PASSIVO (CAPITAL ALHEIO=18+19+22)CA	1068318	79%	1123992	79%	1151546	73%
18 Provisões p/ Riscos e Encargos	30082	2%	8021	1%	4027	0%
19 Dívidas a Terceiros (20+21)	1036065	77%	1004891	71%	920044	58%
20 Médio e Longo Prazo	113715	8%	37713	3%	160418	10%
21 Curto Prazo	922350	69%	967178	68%	759626	48%
22 Acréscimos e Diferimentos	2171	0%	111080	8%	227475	14%

ESTRUTURA FINANCEIRA-TESOURARIA

A Autonomia Financeira (12/1)	0.206	0.206	0.270
B Cobertura Imobilizado (12+20+22)/2	1.671	1.809	2.254
C Solvabilidade Total (CP/CA)	0.259	0.259	0.370
D Grau Endividamento Instit. Crédito	0.217	0.301	0.383
E Rotação Activo Total [(23+24+25)/1]	1.653	1.653	1.561
F Liquidez Red. (6-7+8+10)/(18+21)	0.672	0.671	0.753
G Liquidez Geral (3+6+7+8+10)/(18+21)	1.163	1.079	1.227
H Fundo Maneio Líquido [1(12+20+22)-2]	157804 cont.	196548 cont.	452876 cont.
I Necessidades Fundo Maneio	636144 "	804399 "	931470 "
J Tesouraria (H-I)	-478340 "	-607851 "	-478594 "
K Prazo Médio de Pagamentos	94 dias	80 dias	59 dias
L Prazo Médio de Recebimentos	93 "	107 "	105 "
M "Stock" Médio (Matérias,Mercadorias)	60 "	57 "	63 "
N "Stock" Médio (Produtos)	42 "	40 "	40 "



FUNDADA EM 1947

SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

MOPE

COD. MOPE: 30000001

(MILHARES DE ESCUDOS)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	1989 EST.		1990 EST.		1991 EST.	
PROVEITOS E GANHOS	2348202	100%	2353316	100%	2501020	100%
23 Vendas de Produtos	2213838	94%	2329797	99%	2439661	98%
24 Vendas de Mercadorias	10070	0%	8756	0%	23474	1%
25 Prestações de Serviços	0	0%	0	0%	0	0%
26 Variação da Produção	17577	1%	-35025	-1%	-35242	-1%
27 Trabalhos Para a Própria Empresa	3007	0%	0	0%	4179	0%
28 Proveitos e Ganhos Financeiros	13236	1%	21298	1%	47706	2%
29 Outros Proveitos e Ganhos	90474	4%	28490	1%	21242	1%
CUSTOS E PERDAS	2313695	100%	2322392	100%	2480251	100%
30 Custo Merc.Vendidas,Mat.Consumidas	1284879	56%	1221907	53%	1211311	49%
31 Fornecimentos e Serviços Externos	261515	11%	287490	12%	329373	13%
32 Impostos	4629	0%	6466	0%	4528	0%
33 Custos com o Pessoal	504109	22%	603045	26%	697499	28%
34 Amortizações,Provisões do Exercício	71615	3%	57630	2%	72881	3%
35 Custos e Perdas Financeiras	106477	5%	135361	6%	144950	6%
36 Outros Custos e Perdas	80472	3%	10493	0%	19709	1%
37 IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO	11795		5677		7504	
38 RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	22712		25247		13265	
VALORIZAÇÃO/RENDIBILIDADE	VAR.		VAR.		VAR.	
39 VALOR ACRESCENTADO BRUTO (VAB)	696821		787665	13%	886860	13%
40 VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO (VBP)	2247843		2303528	2%	2432072	6%
MEIOS LIBERTOS (ML)						
41 Líquidos Totais	94326		82877	-12%	86146	4%
RENDIBILIDADE (R):						
VENDAS						
Rv ML Líquidos Totais/Vendas	4.2%		3.5%		3.5%	
EXPLORAÇÃO						
Re Resultado Exploração/Activo Líquido	8.1%		8.7%		6.9%	
CAPITAIS PRÓPRIOS						
Rp Resultado Líquido/Capitais Próprios	8.2%		8.7%		3.1%	

Observações:

N/D : Não Disponível

EST : Estrutura

VAR : Variação

***** : Valor superior a 9999% ou inferior a -999%

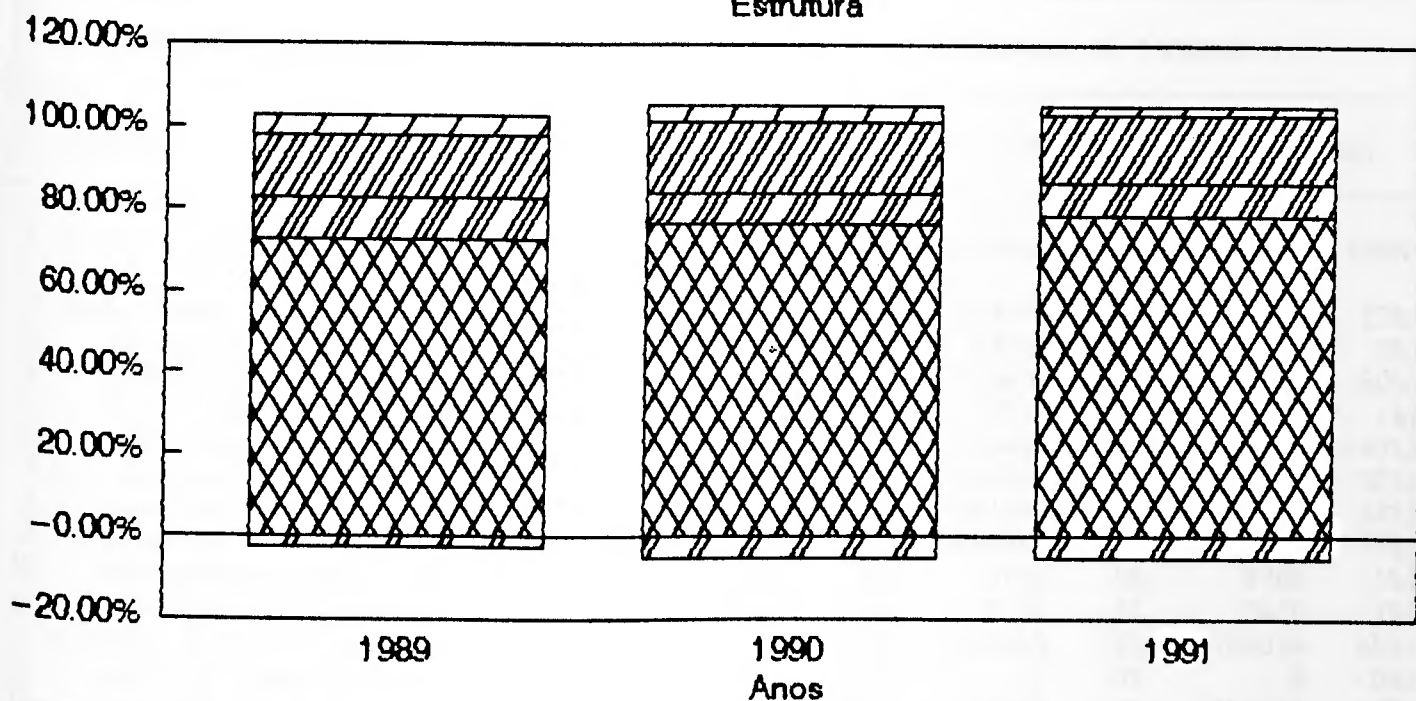


FUNDADA EM 1947

MOPE

VAB

Estrutura



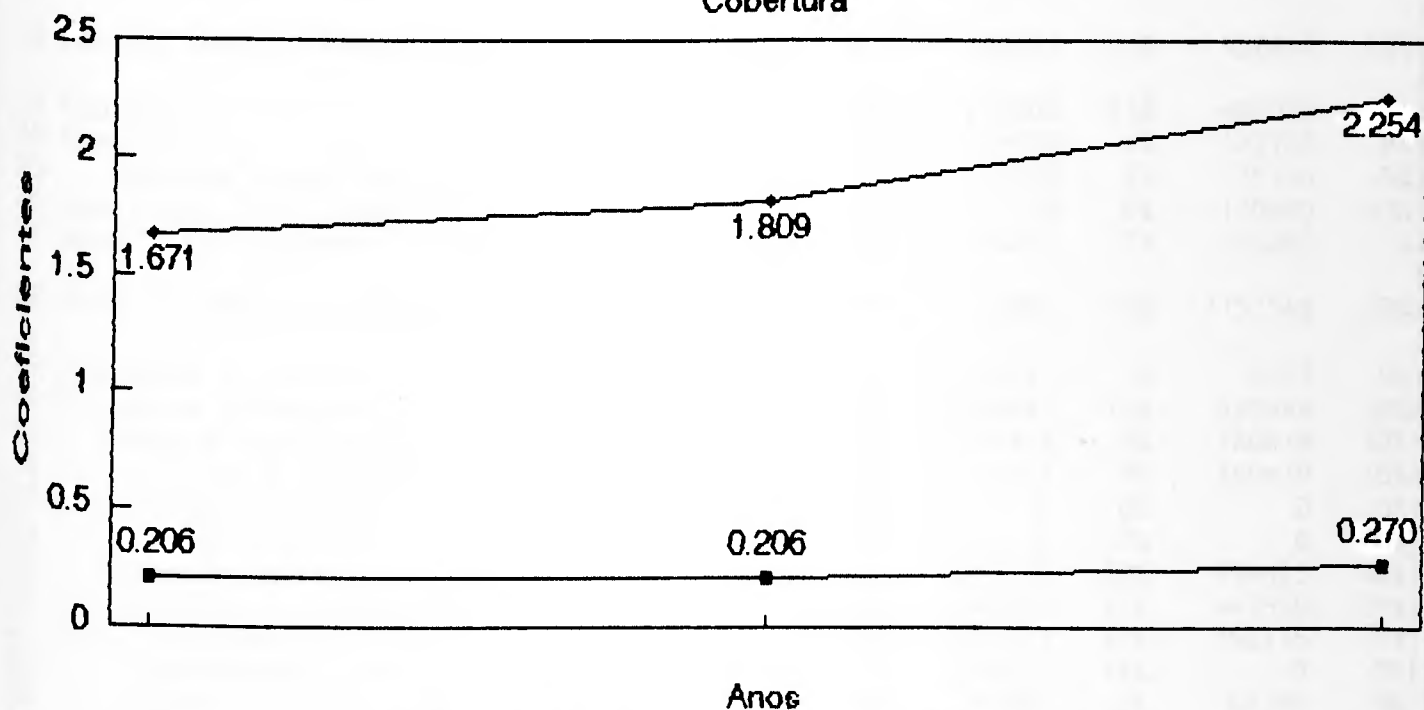
Custos Pessoal
 Rendas

Amortizações e Provisões
 O. Custos - Prov. Ext. Exp

Cust. e Perd. Financeiras
 Res. Antes Impostos

ACTIVO

Cobertura



—■— Autonomia Financeira

—◆— Cobertura do Imobilizado

SOMODELO - SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.



SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

FUNDADA EM 1947

COD. MOPE: 30000031

MOPE

ANALISE ECONOMICO-FINANCEIRA

(MILHARES DE ESCUDOS)

BALANÇO	1990 EST.		1991 EST.		1992 EST.	
1 ACTIVO LIQUIDO (2+7+12+18-19+20+21)	1345530	100%	1414839	100%	1577594	100%
2 Imobilizado Líquido (3+4+5-6)	235293	17%	243092	17%	361065	23%
3 Imobilizações Incorpóreas	31062	2%	39383	3%	41567	3%
4 Imobilizações Corpóreas	627096	47%	674657	48%	941923	60%
5 Investimentos Financeiros	7510	1%	7510	1%	8140	1%
6 Amortizações e Provisões	430375	-32%	478458	-34%	630565	-40%
7 Existências (8+9+10-11)	468302	35%	442367	31%	470100	30%
8 Matérias	209514	16%	191268	14%	202704	13%
9 Produtos	259736	19%	256045	18%	272100	17%
10 Mercadorias, Adiantamen. Compras	2989	0%	3240	0%	8706	1%
11 Provisões (depreciação)	3937	-0%	8186	-1%	13410	-1%
12 Dívidas de Terceiros (13+14-17)	564915	42%	685845	48%	709074	45%
13 Médio e Longo Prazo	0	0%	0	0%	0	0%
14 Curto Prazo (15+16)	585527	44%	710589	50%	740940	47%
15 Clientes	571434	42%	694952	49%	717685	45%
16 Outras Dívidas	14093	1%	15637	1%	23255	1%
17 Provisões (cobranças duvidosas)	20612	-2%	24744	-2%	31866	-2%
18 Títulos Negociáveis	0	0%	0	0%	0	0%
19 Provisões p/ Aplicações Financeiras	0	0%	0	0%	0	0%
20 Depósitos Bancários e Caixa	67175	5%	26346	2%	18593	1%
21 Acréscimos e Diferimentos	9844	1%	17189	1%	18762	1%
22 CAPITAL PROPRIO (23+24+26+27)CP	277212	21%	290847	21%	426048	27%
23 Capital	210000	16%	210000	15%	400000	25%
24 Reservas	44500	3%	55600	4%	122783	8%
25 Reservas Reavaliação (Im.C/Inc.)	31294	2%	31293	2%	75730	5%
26 Resultados Transitados	0	0%	0	0%	-110000	-7%
27 Resultados Líquidos-Dividendos Ant.	22712	2%	25247	2%	13265	1%
28 PASSIVO (CAPITAL ALHEIO=29+30+41)CA	1068318	79%	1123992	79%	1151546	73%
29 Provisões p/ Riscos e Encargos	30082	2%	8021	1%	4027	0%
30 Dívidas a Terceiros (31+35)	1036065	77%	1004891	71%	920044	58%
31 Médio e Longo Prazo (32+33+34)	113715	8%	37713	3%	160418	10%
32 Dívidas a Instituições Crédito	52415	4%	37713	3%	160418	10%
33 Accionistas / Sócios	61300	5%	0	0%	0	0%
34 Outras Dívidas	0	0%	0	0%	0	0%
35 Curto Prazo (36+37+38+39+40)	922350	69%	967178	68%	759626	48%
36 Dívidas a Instituições Crédito	239300	18%	388683	27%	443559	28%
37 Fornecedores	403592	30%	332920	24%	256315	16%
38 Accionistas / Sócios	22885	2%	183621	13%	0	0%
39 Estado e Outros Entes Públicos	33470	2%	32080	2%	46795	3%
40 Outras Dívidas	223103	17%	29874	2%	12957	1%
41 Acréscimos e Diferimentos	2171	0%	111080	8%	227475	14%



FUNDADA EM 1947

SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

MOPE

COD. MOPE: 30000031

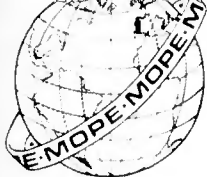
INVESTIMENTO-VALORIZAÇÃO
EMPREGO-PRODUTIVIDADE

1990 EST.

1991 EST.

1992 EST.

42	CONSUMOS INTERMÉDIOS (CI)	1551023	69%	1515863	66%	1545212	64%
43	Custo Merc.Vendas,Mat.Consumidas	1284879	57%	1221907	53%	1211311	50%
44	Custo das Matérias Consumidas	1276098	57%	1216767	53%	1204705	50%
45	Custo das Mercadorias Vendidas	8781	0%	5140	0%	6606	0%
46	Fornecimentos e Serviços Externos	261515	12%	287490	12%	329373	14%
47	Subcontratos	2401	0%	0	0%	0	0%
48	Outros Custos Variáveis-Royalties	0	0%	0	0%	0	0%
49	Electricidade e Combustíveis	0	0%	0	0%	0	0%
50	Outros Custos Fixos-Rendas	259114	12%	0	0%	0	0%
51	Impostos Indirectos	4629	0%	6466	0%	4528	0%
52	VALOR ACRESCENTADO BRUTO (VAB)	696821		787665		886860	
	[Grau de transformação/valorização]		31%		34%		36%
53	Rendas (+)	0	0%	0	0%	0	0%
54	Royalties (+)	0	0%	0	0%	0	0%
55	Impostos Directos (+)	0	0%	0	0%	0	0%
56	Custos com o Pessoal (+)	504109	22%	603045	26%	697499	29%
57	Outros Custos Operacionais (+)	12112	1%	4108	0%	7724	0%
58	Amortizações do Exercício (+)	47066	2%	49248	2%	60535	2%
59	Provisões do Exercício (+)	24548	1%	8382	0%	12346	1%
60	Custos e Perdas Financeiras (+)	106477	5%	135361	6%	144950	6%
61	Custos de Financiamento	0	0%	135361	6%	144950	6%
62	Custos e Perdas de Funcionamento	0	0%	0	0%	0	0%
63	Amort.Prov.p/Ap.Inv.Financeiros	0	0%	0	0%	0	0%
64	Custos e Perdas Extraordinárias (+)	68360	3%	6385	0%	11985	0%
65	Imposto Sobre o Rendimento (IR)(+)	11795	1%	5677	0%	7504	0%
66	Resultado Líquido Exercício (RL)(+)	22712	1%	25247	1%	13265	1%
67	Proveitos Extra Valorização (-)	100358	-4%	49788	-2%	68948	-3%
68	Outros Proveitos Operacionais	1385	0%	0	0%	0	0%
69	Proveitos e Ganhos Financeiros	13236	1%	21298	1%	47706	2%
70	Proveitos,Ganhos Extraordinários	85737	4%	28490	1%	21242	1%
71	VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO(VBP=CI+VAB)	2247844	100%	2303528	100%	2432072	100%
72	Vendas de Produtos	2213838	98%	2329797	101%	2439661	100%
73	Vendas de Mercadorias	10070	0%	8756	0%	23474	1%
74	Prestações de Serviços	0	0%	0	0%	0	0%
75	Variação da Produção	17577	1%	-35025	-2%	-35242	-1%
76	Trabalhos Para a Própria Empresa	3007	0%	0	0%	4179	0%
77	Proveitos Suplementares	3352	0%	0	0%	0	0%
78	Subsídios à Exploração	0	0%	0	0%	0	0%
INVESTIMENTO					Var.		Var.
79	Formação Bruta Capital Fixo (FBCF)			55882		133441	139%
80	FBCF/VBP			2.4%		5.5%	
81	Imobilizado corpóreo líquido/bruto	33.9%		33.3%		37.0%	
EMPREGO-PRODUTIVIDADE							
82	Emprego Total-Nº Pessoas [variação]	265		299	13%	259	-13%
83	VAB Médio p/ Empregado (52/82) ["]	2630		2634	0%	3424	30%
84	VBP Médio p/ Empregado (71/82) ["]	8482		7704	-9%	9390	22%
85	Custos com Pessoal/VAB (56/52) ["]	72.3%		76.6%		78.6%	



FUNDADA EM 1947

SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

COD. MOPE: 30000031

MOPE

COMPETITIVIDADE-RENDIBILIDADE-RISCO	1990	1991 VAR.	1992 VAR.
CAPTAÇÃO DE MERCADO			
V " Vendas " (72+73+74)	2223908	2338553 5%	2463135 5%
86 Exportação [valor e peso relativo]	148866 7%	53626 2%	40526 2%
MEIOS LIBERTOS (ML)			
87 Brutos Totais (66+65+61+59+58+63)	212598	223915 5%	238600 7%
88 Brutos de Exploração(87-67+64-63-77)	177247	180512 2%	181637 1%
89 Líquidos Totais (66+58+59+63)	94326	82877 -12%	86146 4%
PONTO CRÍTICO DE VENDAS			
RE Resultado Exploração (88-59-58)	105633	122882 16%	108756 -11%
CF Custos Fixos(49+50/3/5/6/7/8/9+61/3)	953427	1087634 14%	1252427 15%
CV Custos Variáveis Pr.(43+47+48+54+62)	1287280	1221907	1211311
90 Margem Bruta Relativa MBR=[(V-CV)/V]	0.421	0.477	0.508
91 Ponto Crítico Vendas PCV=[CF/MBR]	2263795	2277794 1%	2464321 8%
92 Margem Segurança [(V-PCV)/PCV]	-1.8%	2.7%	-0.0%
RENDIBILIDADE DE VENDAS			
93 ML Brutos Exploração/Vendas [88/V]	8.0%	7.7%	7.4%
94 Resultado Exploração/Vendas [RE/V]	4.7%	5.3%	4.4%
95 ML Líquidos Totais/Vendas [89/V]	4.2%	3.5%	3.5%
EFEITO ECONOMICO DE ALAVANCA			
96 Grau Econ. Alavanca (var.RE/var.V)		3.168	-2.158
EFEITO FINANCEIRO DE ALAVANCA			
97 Variação Resultados Líquidos(var.RL)		11%	-47%
98 Grau Financ. Alavanca(var.RL/var.RE)		0.684	4.128
RENDIBILIDADE CAPITAIS PRÓPRIOS(rp)			
re Rendibilidade Exploração (RE/1)	7.9%	8.7%	6.9%
99 Juros (61 + Descontos Títulos)	106477	135361 27%	144950 7%
ca Custo Relat. Capital Alheio (99/28)	10.0%	12.0%	12.6%
t Taxa Media Imposto Rend. 65/(65+66)	34.2%	18.4%	36.1%
100 Cap. Alheio/Cap. Próprio (CA/CP)	3.854	3.865	2.703
101 re-ca	-2.1%	-3.4%	-5.7%
rp [(CA/CP)x(re-ca)+re+REE/CP]x(1-t)	8.2%	8.7%	3.1%
EFEITO COMBINADO DE ALAVANCA			
102 Grau c.alavanca(var.RL/Var.V)[96x98]		2.165	-8.909
RENDIBILIDADE DO INVESTIMENTO TOTAL			
103 ML Brutos T./Investimento T. (87/1)	15.8%	15.8%	15.1%
104 (MLBT-IR)/Investimento T. (87-65)/1	14.9%	15.4%	14.6%



SOMODELO-SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

FUNDADA EM 1947

COD. MOPE: 30000031

MOPE

ESTRUTURA FINANCEIRA-TESOURARIA

1990

1991 VAR.

1992 VAR.

ESTRUTURA FINANCEIRA

A	Autonomia Financeira (22/1)	0.206	0.206	0.270
B	Sócios(Ac.)/Cap. Próprio (33+38)/22	0.304	0.631	0.000
C	Cobertura Imobilizado (22+31+41)/2	1.671	1.809	2.254
D	Solvabilidade Total (CP/CA)	0.259	0.259	0.370
E	Grau Endividamento Inst.C.(32+36)/1	0.217	0.301	0.383
F	Rotação do Activo Total (V/Activo)	1.653	1.653	1.561
G	Liquidez R(14-17+18+20/1)/(35+29+41)	0.672	0.671	0.753
H	Liq. G (7+14-17+18+20/1)/(35+29+41)	1.163	1.079	1.227

TESOURARIA E RENDIBILIDADE

I	Tesouraria de Exploração = MLB. Exploração - [(Var.Clientes+ +Var.Existências)-Var.Fornecedores]		8008	49342
---	--	--	------	-------

TESOURARIA E FUNDO DE MANEIO

J	Contrib. Seg. Social+Retenção I.s/R.	N/D	N/D	N/D
K	Fundo Maneio Líquido (22+31+41)-2	157804 cont.	196548 cont.	452876 cont.
L	Necessidades Fundo Maneio 7+15-37-J	636144 "	804399 "	931470 "
M	Tesouraria (K-L)	-478340 "	-607851 "	-478594 "
Prazo Médio de:				
N	Pagamentos (Fornecedores)	89 dias	80 dias	59 dias
O	Recebimentos (Clientes)	93 "	107 "	105 "
"Stock" Médio de:				
P	Matérias e Mercadorias	60 "	57 "	63 "
Q	Produtos	42 "	40 "	40 "
R	Ciclo Financeiro Exploração (O+P+Q)	194 "	204 "	208 "
S	CICLO TESOURARIA EXPLORAÇÃO (R-N)	106 "	123 "	149 "
T	Compras	1377046 cont.	1203912 cont.	1228213 cont.
U	Pagamentos An. Exp.(T+46-Var.Forn.)		1562074 "	1634191 "
W	Rotação Anual do Disponível (360/S)		2.92	2.42
X	RESERVA SEGURANÇA TESOURARIA (U/W)		535838 cont.	674714 cont.

Observações:

N/D : Não Disponível

EST : Estrutura

VAR : Variação

***** : Valor superior a 9999% ou inferior a -999%

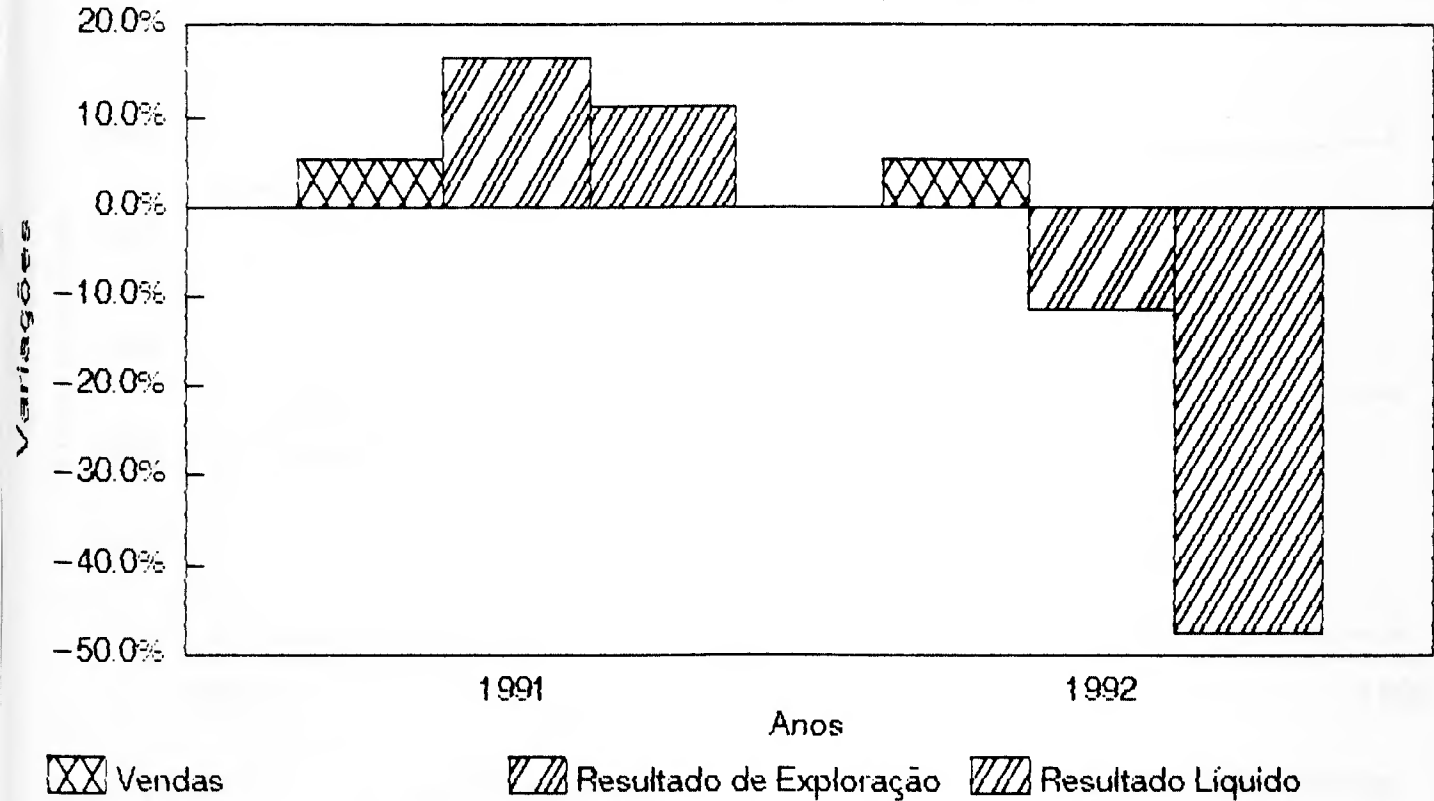


FUNDADA EM 1947

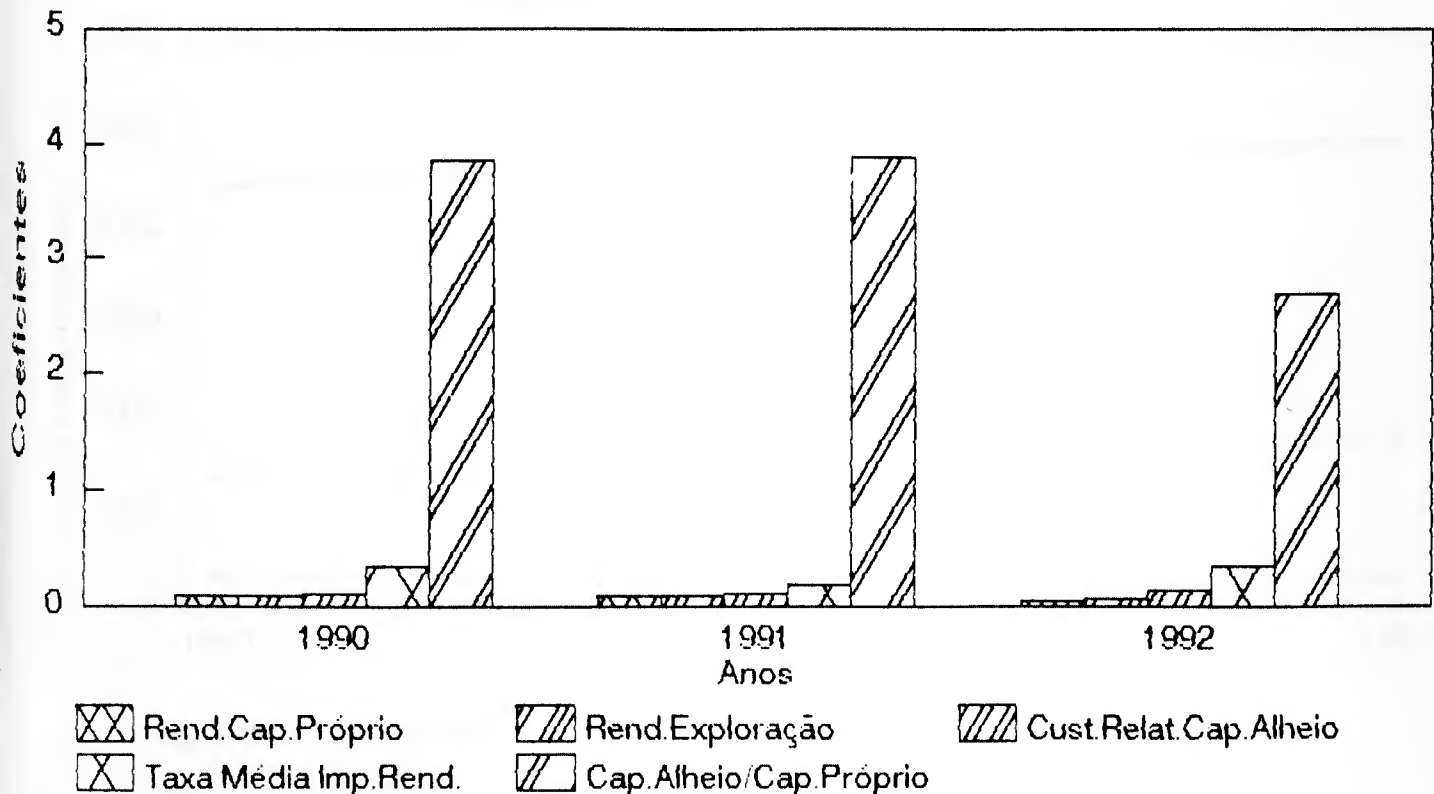
MOPE

GRAUS DE ALAVANCA

Económico, Financeiro, Combinado



EFEITO DE ALAVANCA



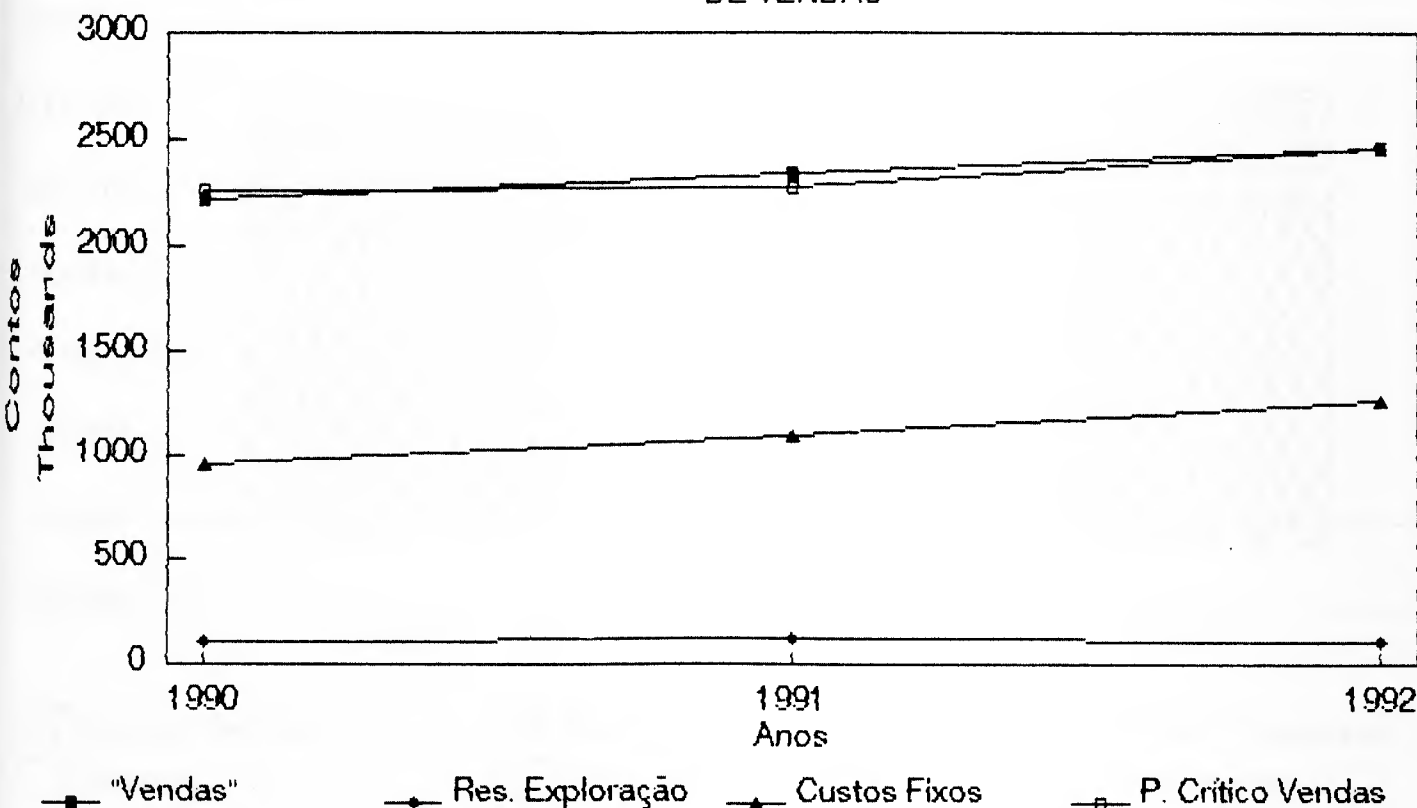
SOMODELO - SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.



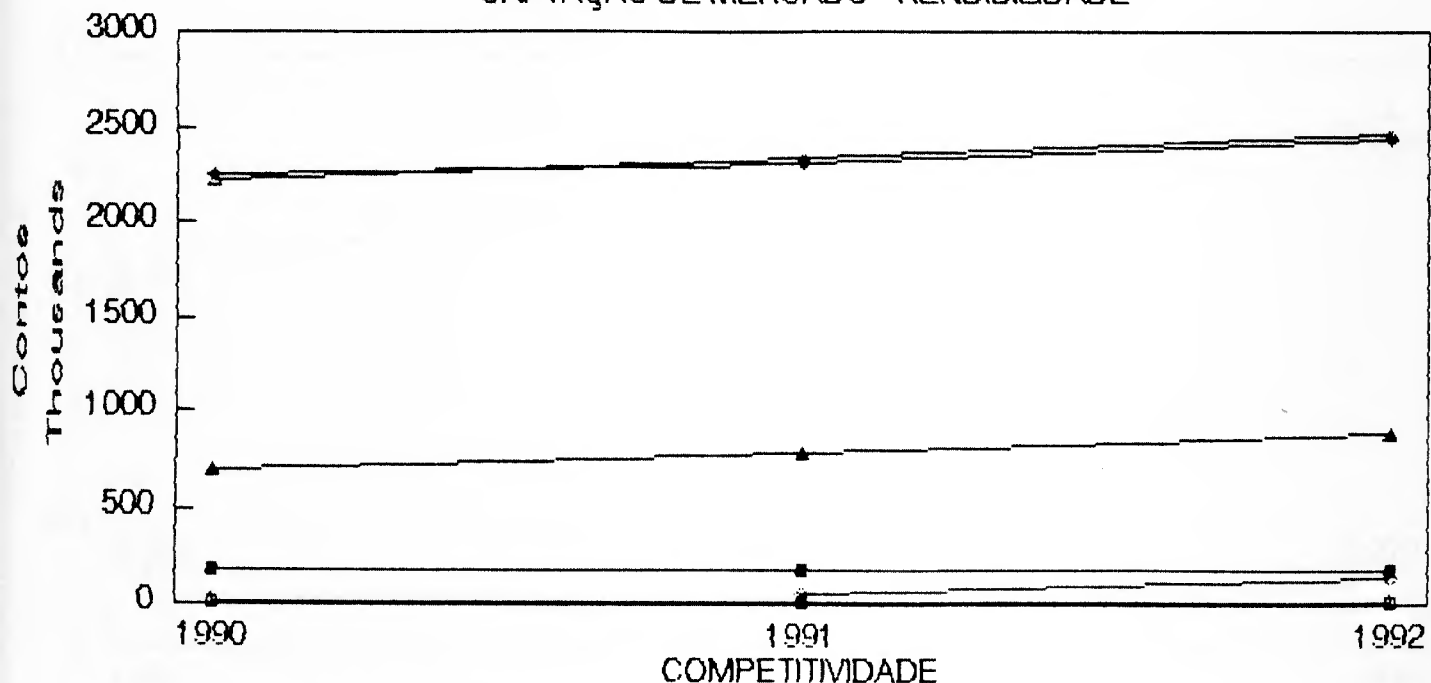
FUNDADA EM 1947

MOPE

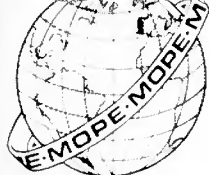
PONTO CRÍTICO DE VENDAS



INVESTIMENTO-VALORIZAÇÃO-PRODUTIVIDADE CAPTAÇÃO DE MERCADO-RENDIBILIDADE



SOMODELO - SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.

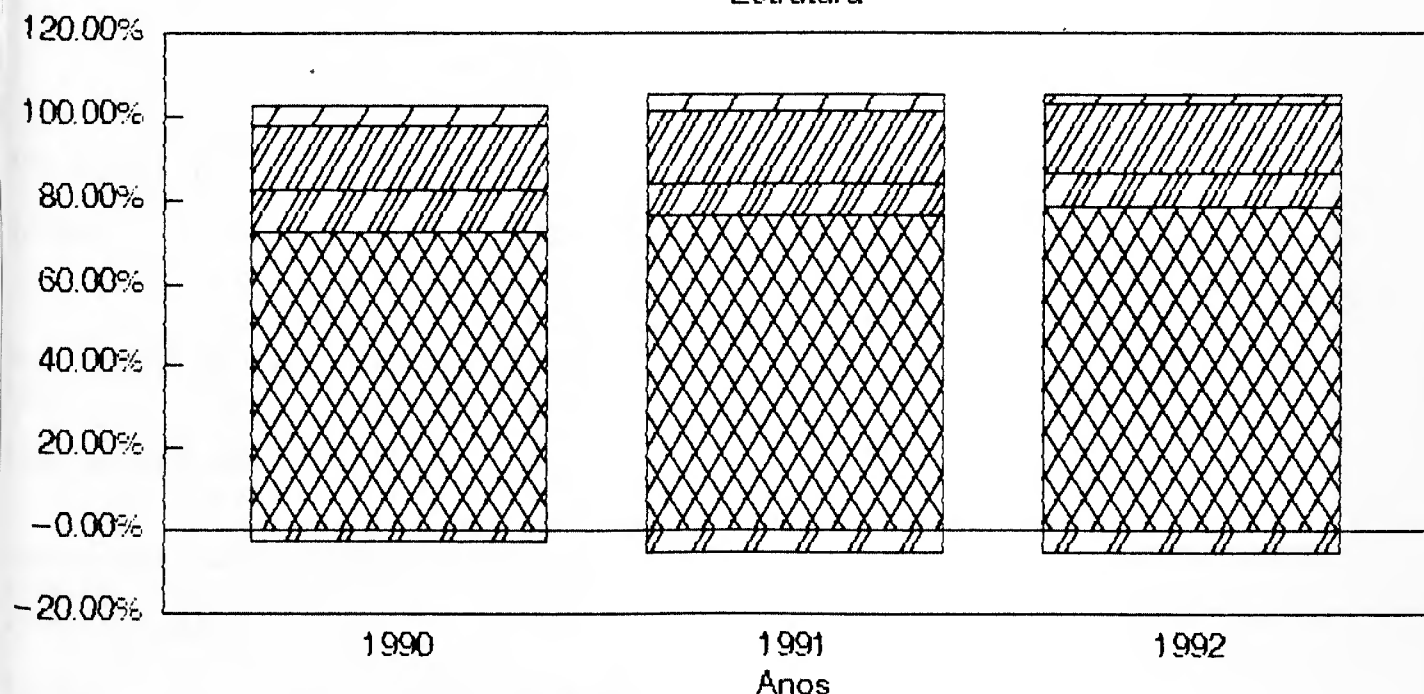


FUNDADA EM 1947

MOPE

VAB

Estrutura



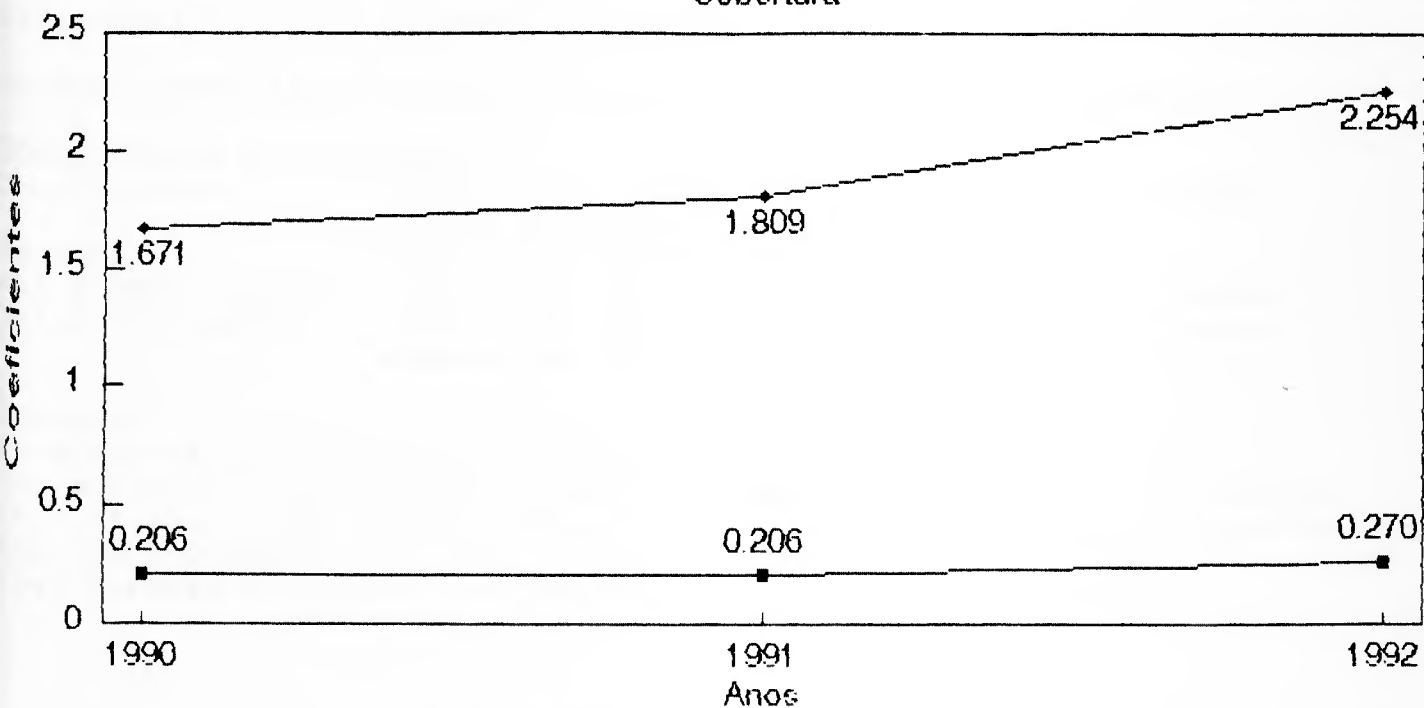
Custos Pessoal
 Rendas

Amortizações e Provisões
 O.Custos-Prov.Ext.Exp

Cust. e Perd. Financeiras
 Res. Antes Impostos

ACTIVO (INVESTIMENTO TOTAL)

Cobertura



—●— Autonomia Financeira

—◆— Cobertura do Imobilizado

SOMODELO - SOCIEDADE FABRIL DE TINTAS DE CONSTRUÇÃO MODELO, S.A.



FUNDADA EM 1947

MOPE

RELATORIO DE CONTENCIOSO

ASSINANTE N°: L/99999.01

N/REF. 100943379 - RC045084S/R045L DATA 94.01.18

CODIGO MOPE 20000023

SOCIEDADE DE CAMIONAGEM EXEMPLO,
LDA.

CAMIONAGEM EXEMPLO

Largo das Necessidades, 99-A/B
Almada
2800 ALMADA

TELEF. 01-2584169/0
TELEX 25642 EXEMPL P
TELEFAX 01-2589874

FORMA JURIDICA: SOC. POR QUOTAS INICIO DE ACTIVIDADE: 07/1970

CONTRIBUINTE N°. 510105211 SITUAÇÃO ACTUAL: EM LABORACAO NORMAL

DIST/CONC: SETUBAL /ALMADA

UNIDADE MONETARIA : Escudos / Pte, salvo indicacao em contrario

CONSTITUIÇÃO E ALTERAÇÕES

Constituição	1970.06.15	DR 184	1970.08.04	1 C.N. Almada
	Luis & Hugo Exemplo, Lda.			
Registo	1970.10.20	10536	C.R.C. Almada	
Alt.a Denominação	1988.05.18	DR 122	1988.05.27	3 C.N. Almada
Outra Alteração	1989.09.25	DR 237	1989.10.14	3 C.N. Almada
	Aumento de capital			

HISTORIAL

Teve escritorio no Campo das Cebolas, 94, Lisboa.
Foi societaria da firma Transportes Exemplo, Lda., Estrada de Manique, 16, Lisboa, com uma quota de Esc. 850.000\$00, num capital social de Esc. 14.000.000\$00.
Teve garagem de recolha na Rua de Santa Margarida, 26, Espinho.



FUNDADA EM 1947

MOPE

SOCIEDADE DE CAMIONAGEM EXEMPLO,
LDA.

PAG.

2

ACTIVIDADES ECONOMICAS

Industria de transportes de mercadorias, em camionetas de carga.

CAE

Activid.Principal 60240 Transportes rodoviarios de
mercadorias

PRODUTOS E SERVIÇOS

Transportes mercadorias; Camionetas carga;

PRINCIPAIS REPRESENTADAS

Rodovia; Autocarga;

SEDE E INSTALAÇÕES

Sede e escritorio: Largo das Necessidades, 99-A/B, Almada.
Instalação propria

Oficina: Rua Egas Moniz, 100, Pragal, Almada.
Instalações de renda, valor: 90.000

Filiais: Estrada Nacional 10, Alverca.
Instalações de renda, valor: 107.500
Rua Pinto Bessa, 197/199, Porto
Instalações de renda, valor: 120.000
Rua Ferreira Borges, 52-C/D, Coimbra
Instalações de renda, valor: 87.500
Largo dos Bombeiros Voluntarios, 61, Faro
Instalações de renda, valor: 105.000

CAPITAL

Capital social 50.000.000

SOCIOS

11212222	LUIS EDGAR SOUSA EXEMPLO	25.000.000
11212231	HUGO FILIPE SOARES EXEMPLO	25.000.000

BENS PATRIMONIAIS

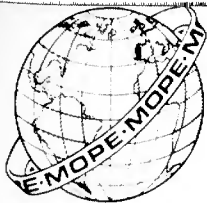
Imobilizado: Esc. 128.750.000\$00.

Viaturas: 1 Berliet, HR-08-30; 5 Daf, GG-12-78, GG-12-79, GG-12-82,
GG-12-83 e GG-12-85; 4 Iveco, PO-82-15, PQ-46-31, QB-99-10 e OO-24-12;
2 Fiat, JJ-40-27 e JJ-40-28 (as duas ultimas em sistema leasing).

Seguros: Companhia de Seguros Tranquilidade.

BENS IMOVEIS

Consta possuir as instalações da morada supra, avaliadas em Esc.
30.000.000\$00.



FUNDADA EM 1947

MOPE

SOCIEDADE DE CAMIONAGEM EXEMPLO,
LDA.

PAG. 3

DADOS ECONOMICOS (Valores em milhares de escudos)

	1990/12	1991/12	1992/12
Activo Liquido	104.700	1.340.321	1.769.400
Capitais Circul.	847.750	1.130.790	1.645.260
Dividas Curto Prazo	849.321	1.182.132	1.721.183
Div.Inst.Cred.C.Praz	239.105	301.232	456.630
Div.Med. Longo Prazo	60.540	13.978	4.950
Div.Inst.Cr.M/L Praz	60.540	13.978	4.950
Capital Proprio	60.963	63.452	53.250
Resultados Liquidos	9.650	4.586	-7.865
Reint.+ Provisões	33.765	26.306	21.637
Vendas+Prest.Serviço	1.063.132	1.231.597	1.171.986
No. Empregado	170	176	165

PESSOAL

Total 148

PARTICIPAÇÕES FINANCEIRAS

			Particip./Capital
21094915	EXEMPLO-TRANSITARIOS	LDA	12.500.000
	Estrada de Manique, 16		25.000.000
	1700 LISBOA		

GERENCIA

Luis Edgar Sousa Exemplo
Hugo Filipe Soares Exemplo

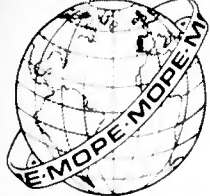
Nomeado (a) por escritura
Nomeado (a) por escritura

Para obrigar a sociedade são necessarias duas assinaturas.

IDENTIFICAÇÃO DOS SOCIOS

LUIS EDGAR SOUSA EXEMPLO 11212222
Nasceu a 23 de Janeiro de 1951, e casado, sob o regime de separação de bens, com Maria Armada da Silva Monteiro Exemplo e reside na Rua Pina Manique, 147-3°-Fte, Damaia, Amadora, em andar de renda.
E natural de Beja.
Propriedades: não possui.
Sua esposa e proprietaria de bens imoveis rusticos, no concelho de Castro Verde (terra da sua naturalidade), globalmente avaliados em Esc. 20.000.000\$00.

HUGO FILIPE SOARES EXEMPLO 11212231
Nasceu a 20 de Agosto de 1947, e viuvo e reside na Praceta dos Lirios, 25-2°-Dto, Cova da Piedade, Almada, em andar proprio.
E natural de Setubal.
Propriedades: o andar onde reside, avaliado em Esc. 8.000.000\$00.



FUNDADA EM 1947

MOPE

SOCIEDADE DE CAMIONAGEM EXEMPLO,
LDA.

PAG.

4

CONCEITO COMERCIAL

As referencias consultadas indicam que nada conhecem em desabono dos componentes da titular.

As mesmas referencias acrescentam que a firma luta com dificuldades financeiras e atrasa-se na solvencia dos seus compromissos, pelo que aconselham a que se obtenham garantias na concessão de credito.

BANCOS

Banco Borges & Irmão	- Almada
Banco Fonsecas & Burnay	- Almada
Banco Totta & Açores	- Corroios
Banco Espirito Santo e Com. Lisboa	- Sede
Banco Comercial Portugues	- Almada

INFORMAÇÃO ADICIONAL

BUSCA NA CONSERVATORIA DO REGISTO PREDIAL

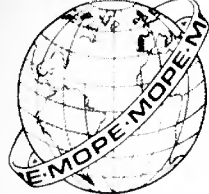
Consultada a 1ª Conservatoria do Registo Predial de Almada, informaram que em nome da titular se encontra registado um predio (urbano) com o artº matricial 1.000, fracção A, com a descrição nº 0001/010191 da Freguesia do Pragal, a que corresponde a morada Largo das Necessidades 99-A/B, Almada, sobre o qual não incidem quaisquer onus ou encargos.

BUSCA NA CONSERVATORIA DO REGISTO DE AUTOMOVEIS

Consultada a Conservatoria do Registo de Automoveis de Lisboa, informaram que em nome da titular se encontra registada a viatura de matricula GG-12-78, marca Berliet, sobre a qual incide uma reserva de propriedade a favor de Stand Exemplo de Pesados, Lda.

PROTESTOS

	DATA	VALOR	BANCO	RESOLUCAO
Protesto	1993.08.18	1.950.020\$	BCM	
Sacador	João Sousa Exemplo			Nao Justificado
Protesto	1993.06.28	2.710.000\$	BCM	
Sacador	João Sousa Exemplo			Nao Justificado
Protesto	1993.06.17	22.095.657\$	BCI	
Sacador	Transexemplo, L.			Nao Justificado
Protesto	1993.02.03	6.000.000\$	BFB	
Sacador	Livrança			Nao Justificado
Protesto	1992.11.28	6.847.020\$	BES	
Sacador	Livrança			Reg/Justificado
Protesto	1992.10.20	9.580.240\$	BBI	
Sacador	Exemplo-Comercio de Camiões, L.			Reg/Justificado
Protesto	1992.09.18	4.100.250\$	BCM	
Sacador	Transexemplo, L.			Reg. Nao Justi.
Protesto	1992.06.15	3.850.105\$	BES	
Sacador	Livrança			Reg. Nao Justi.



FUNDADA EM 1947

MOPE

SOCIEDADE DE CAMIONAGEM EXEMPLO,
LDA.

PAG.

5

Protesto	1992.04.06	2.550.000\$	BBI	
Sacador	Exemplo-Comercio de Camiões, L.			Reg. Nao Justi.
Protesto	1992.02.22	3.280.000\$	BCM	
Sacador	Transexemplo, L.			Reg. Nao Justi.
Protesto	1991.08.25	1.400.000\$	BCM	
Sacador	João Sousa Exemplo			Reg/Justificado
Protesto	1991.05.30	5.356.000\$	BCP	
Sacador	Livrança			Reg. Nao Justi.
Protesto	1991.01.21	1.890.000\$	BCM	
Sacador	Transexemplo, L.			Reg. Nao Justi.

ACÇÕES

	DATA	VALOR	COMARCA	JU/SE
Execução Ordinaria	1993.08.07	17.632.870\$	LISBOA	01/03
Autor e resolução	BCI			Fase execucao
Sumaria	1993.05.22	1.421.856\$	PORTO	03/03
Autor e resolução	Exemplo-Comercio de Camiões, L.			Pendente
Ordinaria	1993.03.22	99.244.078\$	LISBOA	15/03
Autor e resolução	Exemplo-Import. Export., L.			Pendente
Ordinaria	1993.03.11	19.121.000\$	LISBOA	13/02
Autor e resolução	Exemplo-Import. Export, L.			Fase execucao
Ordinaria	1993.03.05	7.999.532\$	LISBOA	17/05
Autor e resolução	Exemplo-Import. Export, L.			Fase execucao
Ordinaria	1992.10.19	43.666.755\$		17/01
Autor e resolução	UBP			Pendente
Ordinaria	1991.12.11	6.851.000\$		15/03
Autor e resolução	UBP			Pendente
Sumaria	1991.06.03	410.750\$		17/03
Autor e resolução	Companhia Seguros Tranquilidade			Liquidada
Sumaria	1991.02.26	1.854.720\$		15/03
Autor e resolução	Companhia Seguros Bonança			Reg. por acordo
Ordinaria	1990.03.08	2.312.800\$		15/01
Autor e resolução	Companhia Seguros Bonança			Liquidada
Sumarissima	1988.11.18			03/01
Autor e resolução	Companhia Seguros Tranquilidade			Liquidada
Ordinaria	1988.01.25	2.100.500\$		15/03
Autor e resolução	Exemplo & Exemplo, L.			Liquidada

REC.EMP. / FALENCIA

	DATA	VALOR	COMARCA	JU/SE
Acção Rec. Empresa	1993.09.10	2.000.000\$	ALMADA	01/03

4.5 TÉCNICAS DE "RATING"

As técnicas de "rating" são práticas de medição do risco assumido, na concessão de crédito. Estas práticas resultam da combinação de avaliações de ordem qualitativa e quantitativa, sobre um "cliente-tipo" ao qual está associada uma referência de risco⁽¹⁾.

Estas referências não são universais pois cada empresa terá políticas de crédito diferentes e, portanto, a referência padrão que for usada será necessariamente diferente de empresa para empresa.

Por outro lado, cada indústria ou sector de actividade tem características próprias de funcionamento no mercado, face às demais, o que tem de ser tomado em consideração na elaboração de um sistema de indicadores-padrão.

Não obstante, as dificuldades subjacentes a uma metodologia de avaliação do risco de crédito, há técnicas que tentam reunir os elementos mais significativos do comportamento de uma empresa e que visam o escalonamento ou posicionamento numa hierarquia de risco.

De entre esses elementos, os que normalmente têm sido considerados e os que ajudam a caracterizar melhor o perfil de bons ou maus pagadores são: os rácios financeiros; a maturidade da gestão; a capacidade de adaptação em tempos de mudança; a capacidade competitiva face aos demais parceiros da mesma indústria.

Os analistas de crédito têm estabelecido regras e desenvolvido técnicas de posicionamento (técnicas de "rating"), associando a cada posição elementos mensuráveis.

Uma das dificuldades, normalmente, observada nas pequenas e médias empresas portuguesas é o não conhecimento do mercado por parte da maioria dos analistas de crédito, que, em virtude da sua formação base, orientada para aspectos de ordem financeira, não lhes permite, de um modo geral, identificar com facilidade os diferentes tipos de clientela que a sua empresa detém e as particularidades que os distinguem.

A divisão dos clientes de uma empresa, por famílias e subfamílias, é um dos aspectos mais pertinentes, uma vez que o critério de avaliação, de um revendedor, armazenista, distribuidor, *grande superfície*, cliente final, não pode ser feita de igual modo.

O rigor do critério presente na concessão de crédito é também baseado e suportado pela conduta comum, praticada no mercado, em cada um dos diferentes tipos de clientes.

Após a classificação, dos clientes em grupos homogéneos, devem ser escolhidos os rácios que melhor identificam e particularizam o perfil financeiro e a conduta comercial de cada grupo. Para este efeito usam-se métodos estatísticos que permitem identificar as características intrínsecas de cada um dos conjuntos de clientes, através do comportamento de pagamentos e da evolução das compras ao longo dos tempos.

Esta técnica recorre-se da análise discriminante, baseada em métodos estatísticos e consiste em definir, para cada um dos grupos de clientes, os rácios financeiros que melhor traduzem o seu comportamento financeiro e aplicar esses índices a novos candidatos a crédito, que se insiram pelo seu perfil e comportamento no grupo de clientes já pré-determinados, pelo método.

(1) Esta referência traduz a probabilidade de risco que uma empresa está disposta a assumir, concedendo crédito a clientes que estejam posicionados acima dessa referência e, eventualmente, recusando crédito àqueles que estiverem abaixo.

4.5.1. A análise discriminante

Os métodos de predição suportados pela análise discriminante baseiam-se em estudos de certas características das empresas e das suas evoluções ao longo do tempo. Estes métodos testam a validade de certos rácios como instrumentos de previsão, para a situação financeira futura da empresa.

A análise discriminante assenta, assim, na utilização de métodos estatísticos que pretendem descrever e classificar as empresas de uma população caracterizadas por um número importante de variáveis. A discriminação será tanto maior quanto mais afastadas as classes de empresas estiverem umas das outras e os elementos de uma mesma classe sejam os mais próximos uns dos outros.

4.5.2. A análise discriminante linear decisional

A análise discriminante linear decisional é um método estatístico que, aplicado às amostras de empresas observadas em anos anteriores e nas quais se conhecem os respectivos resultados, estabelece um indicador simples do ponto de vista do cálculo e da sua interpretação. Este indicador, de classificação entre dois estados alternativos, é uma combinação linear de rácios que se designam por "funções score".

A análise discriminante decisional consiste, pois, em encontrar uma regra que permita a ressimulação do grupo original de empresas, para o qual já se conhece o valor de cada um dos rácios que o caracterizam.

4.5.2.1 As funções score e as suas vantagens

Estas funções apresentam um grande interesse para muitos analistas de crédito. Estes podem apreciar a solidez da estrutura financeira das empresas às quais pretendem conceder crédito. Para os executivos de crédito, que tenham a responsabilidade do controlo dos mecanismos de alerta, as funções score conjugadas com outros elementos podem ajudá-los a detectar factores que possam comprometer a concessão de crédito a um cliente.

4.5.3. A construção de um indicador para a análise discriminante linear decisional

A função score é da forma: $\alpha_1 R_1 + \alpha_2 R_2 + \dots + \alpha_n R_n + B$ na qual os R_i representam os rácios, e α_i e B os coeficientes numéricos. O "score" da empresa, para um exercício é o valor desta soma. Para construir esta função seleccionam-se, progressivamente, os rácios mais discriminantes, até que a percentagem de boas classificações seja suficientemente elevada. Entre as funções construídas, a partir de diversas amostras, escolhe-se aquela que forneça as melhores percentagens de boas classificações.

A medição do risco resulta da comparação das proporções relativas das diferentes categorias de empresas, previamente classificadas em empresas normais, em estado de enfraquecimento e vulneráveis, tal que elas resultem dos cálculos da *função score* e dos indicadores económicos a nível nacional.

As percentagens calculadas a partir da *função score* através das amostras das empresas são denominadas de "*probabilidades à posteriori*".

As percentagens manifestadas sobre os indicadores económicos a nível nacional com base em estatísticas oficiais são denominadas de "*probabilidades à priori*".

O interesse do método de "score" está baseado sobre os desvios que separam os dois tipos de probabilidade.

EXEMPLO

Suponha-se que as estatísticas nacionais revelam que, no tecido empresarial português, existem :

- 4% de empresas em estado de enfraquecimento
- 21% de empresas vulneráveis
- 75% de empresas normais

Se num determinado intervalo do score a "*probabilidade à posteriori*" de uma empresa em estado de enfraquecimento for de 30%, o seu risco de falência é de aproximadamente 7 vezes mais elevado que a "*probabilidade à priori*" (30% em vez de 4%).

Assim, quanto mais diferenciadas forem as "*probabilidades à posteriori*" das "*probabilidades à priori*", mais o método dos scores apresenta maior utilidade. Nos casos em que as zonas onde os dois tipos de probabilidades são relativamente próximos maior será a zona de incerteza, e nestes casos o método é mais falível.

4.5.3.1 A escolha das variáveis

As empresas classificam-se em três grupos: *enfraquecidas, normais e vulneráveis*.

As *empresas enfraquecidas* são aquelas que já tenham sido sancionadas judicialmente, que estejam em vias de desaparecimento ou que tenham alterado a sua razão social por motivos de quaisquer insuficiências económicas, técnicas ou de outra natureza.

Estas empresas são observadas durante os três anos que precedem o seu enfraquecimento. Esta observação é feita através da análise de 19 rácios que retratam 4 aspectos principais do seu desempenho e comportamento : a estrutura financeira, o dinamismo, a rentabilidade e a gestão corrente.

4.5.3.2 A detecção do risco

O sistema de detecção do risco compreende três funções score que podem ser usadas em duas etapas: A função score Z e a intervenção das funções score Y1 e Y2.

1ª Etapa : A função score Z

Para caracterizar o comportamento financeiro utiliza-se uma primeira função score que foi construída confrontando as empresas enfraquecidas com as empresas normais. Esta primeira função é a função Z e compreende 8 rácios calculados com base em dados do ano em consideração.

O rácio mais discriminante é o rácio custos financeiros / margem bruta operacional. Os 8 rácios da função Z são:

*Rácio 1 (R1) - Custos financeiros / Margem bruta operacional

*Rácio 2 (R2) - Cobertura dos capitais investidos : Recursos estáveis / Capitais investidos

*Rácio 3 (R3) - Capacidade de reembolso : Capacidade de autofinanciamento / Endividamento global.

*Rácio 4 - (R4) Taxa de margem bruta operacional : Margem bruta operacional / Volume de vendas.

*Rácio 5 (R5) - Prazo concedido de crédito - fornecedores : Dívidas comerciais / Compras

*Rácio 6 (R6) - Taxa de crescimento de valor acrescentado : $(V.A.n - V.A. n-1) / V.A. n-1$

*Rácio 7 (R7) - Atraso descoberto - Clientes : (Produtos e trabalhos em curso - Adiantamentos de clientes + Créditos) / Produção

*Rácio 8 (R8) - Taxa de investimentos físicos : Investimentos físicos médios / Valor acrescentado

Tomando em consideração as percentagens dadas como exemplo, obtidas através das estatísticas nacionais, as empresas enfraquecidas, vulneráveis e normais são respectivamente 4%, 21%, e 75%, correspondendo às *probabilidades à priori*. Em seguida obtêm-se os histogramas de score por categoria. Depois calcula-se por zona as probabilidades à posteriori. Existem dois extremos, para Z, com os valores de -0,25 e de 0,125.

a) Quando uma empresa tem um score Z inferior a -0,25 a sua probabilidade de estar enfraquecida eleva-se a 7%, 16,7% ou 30,4% conforme o intervalo; o que de qualquer dos modos é superior a 4%.

A probabilidade de ser vulnerável eleva-se a 25,5%, 56,6%, ou 69,6% conforme o intervalo; o que é em qualquer dos casos superior a 21%.

b) Quando uma empresa tem um score superior a 0,125 o risco de estar enfraquecida ou vulnerável cai bem abaixo dos 4% e dos 21% enquanto que as oportunidades de ser normal se elevam bem acima de 75%.

c) Quando uma empresa apresenta um score Z compreendido entre -0,25 e + 0,125 as probabilidades à posteriori são próximas das probabilidades à priori : esta zona corresponde a uma zona de incerteza.

Portanto poderemos dizer que:

- Nos casos do score Z ser inferior a -0,25 a empresa está numa situação arriscada sem que se possa afirmar que esteja enfraquecida.

- Nos casos do score Z ser superior a +0,125 a empresa é normal, sem que isso garanta a certeza absoluta que ela jamais poderá enfraquecer.

- Nos casos do score Z compreendido entre -0,25 e + 0,125 não será possível tirar qualquer conclusão.

2ª Etapa : Intervenção das funções Y1 e Y2

Nesta segunda etapa o objectivo é escolher entre as empresas que têm um mau score aquelas que podem ir até ao enfraquecimento. Este objectivo obriga a intervir as duas funções score suplementares Y1 e Y2.

As empresas com um score desfavorável, isto é, aquelas que tenham obtido um score Z inferior a -0,25 são divididas em dois grupos segundo o valor do Rácio Despesas Financeiras / Margem Bruta Operacional.

- Um primeiro grupo é constituído por empresas caracterizadas por uma MBO nula ou negativa ou por um rácio Despesas Financeiras / MBO igual ou superior a 215%.

a) Estudo do primeiro grupo : A função Y1

Para este primeiro grupo, as probabilidades à priori, isto é, as probabilidades calculadas à escala nacional são de 10% de empresas enfraquecidas e 90% vulneráveis.

Calcula-se uma função score Y1 que faz intervir 7 rácios repartidos por 2 anos. A evolução temporal desempenha um papel importante para caracterizar as empresas enfraquecidas e nas quais a pior situação possível será o prolongamento deste estado de enfraquecimento, nos anos seguintes antes da falência.

O cálculo das probabilidades, à posteriori, põe em evidência dois limites : 0 e 0,375.

* abaixo de zero o risco de enfraquecimento é, segundo o intervalo, de 18%, 23,1% e 75,2% e portanto nitidamente superior a 10%;

* para além de 0,375 a probabilidade de ser vulnerável é igualmente superior a 90% (94,1%, 97% e 98,8%), conforme o intervalo;

* entre 0 e 0,375% existe uma zona de incerteza para a qual a função Y1 não traz informação suplementar.

b) Estudo do segundo grupo : a função Y2

Para o segundo grupo composto pelas empresas caracterizadas por um rácio Despesas Financeiras / MBO compreendido entre 0 e 215% as probabilidades à priori estão estimadas em 13% para as empresas em enfraquecimento e em 87% para as outras.

O cálculo de Y2 põe em jogo 13 rácios repartidos por 2 anos. Os histogramas e as probabilidades à posteriori põem em evidência os seguintes limites:

* -0,375 aquém do qual a probabilidade de ser vulnerável é superior a 13%: a probabilidade é de 26,8%, 41,5% ou 83,2% conforme o intervalo;

* +0,125 para além do qual a probabilidade de ser vulnerável é de 95% ou de 98,4

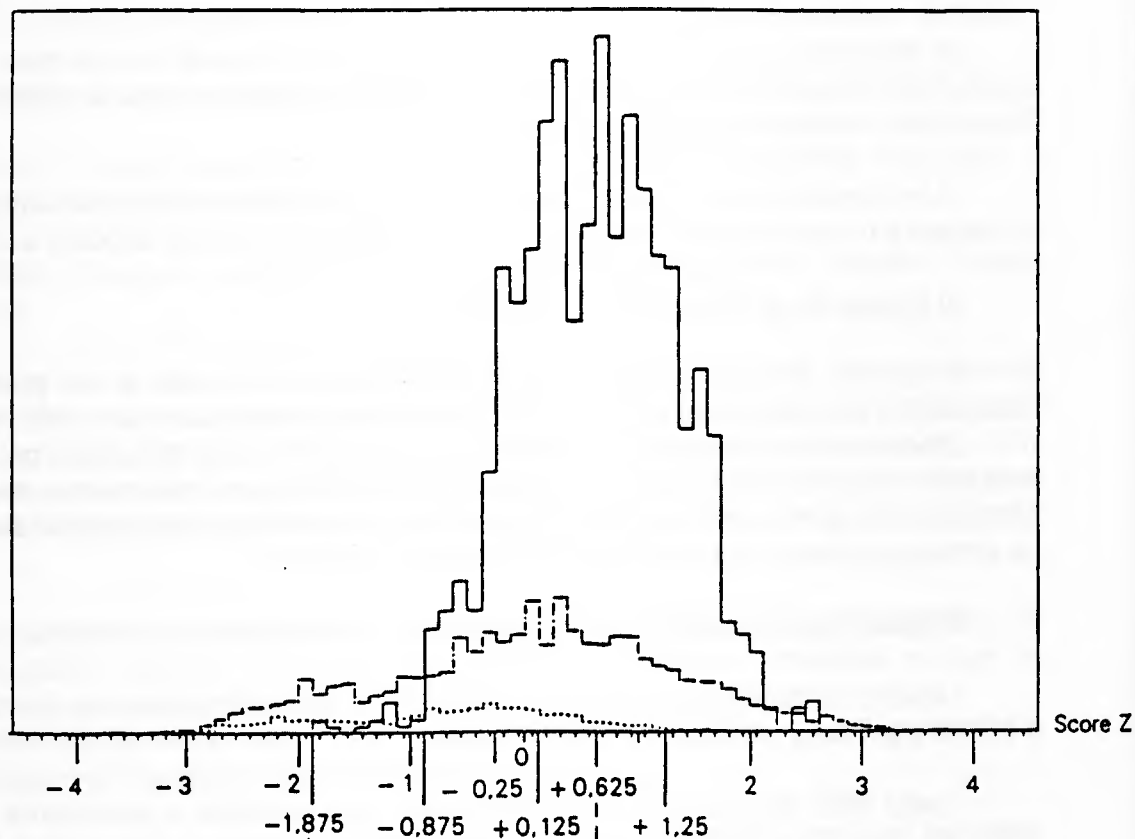
* Entre -0,375 e 0,126, intervalo no qual se está na presença de uma zona de incertezas, e para a qual, a função Y2 não traz informações suplementares.

DISTRIBUIÇÃO DOS SCORES Z HISTOGRAMAS POR CATEGORIAS DE EMPRESAS

Número de empresas

Gráfico I

— NORMAIS
... ENFRAQUECIDAS
--- VULNERÁVEIS



Regiões de decisão

A situação mais provável é:

ENFRAQUECIMENTO	VULNERABILIDADE	NORMALIDADE
-----------------	-----------------	-------------

Probabilidades à posteriori * sabendo-se que o score pertence ao intervalo indicado:

(em %)

de ser enfraquecida:	30,4	16,7	7	3,2	1,8	1	0,5
de ser vulnerável	69,6	56,6	25,5	16,2	14,8	13,1	19,3
de ser normal:	0	26,7	67,5	80,6	83,4	85,9	80,2

zona
de incerteza

limiar

limiar

conclui-se que a empresa tem dificuldades

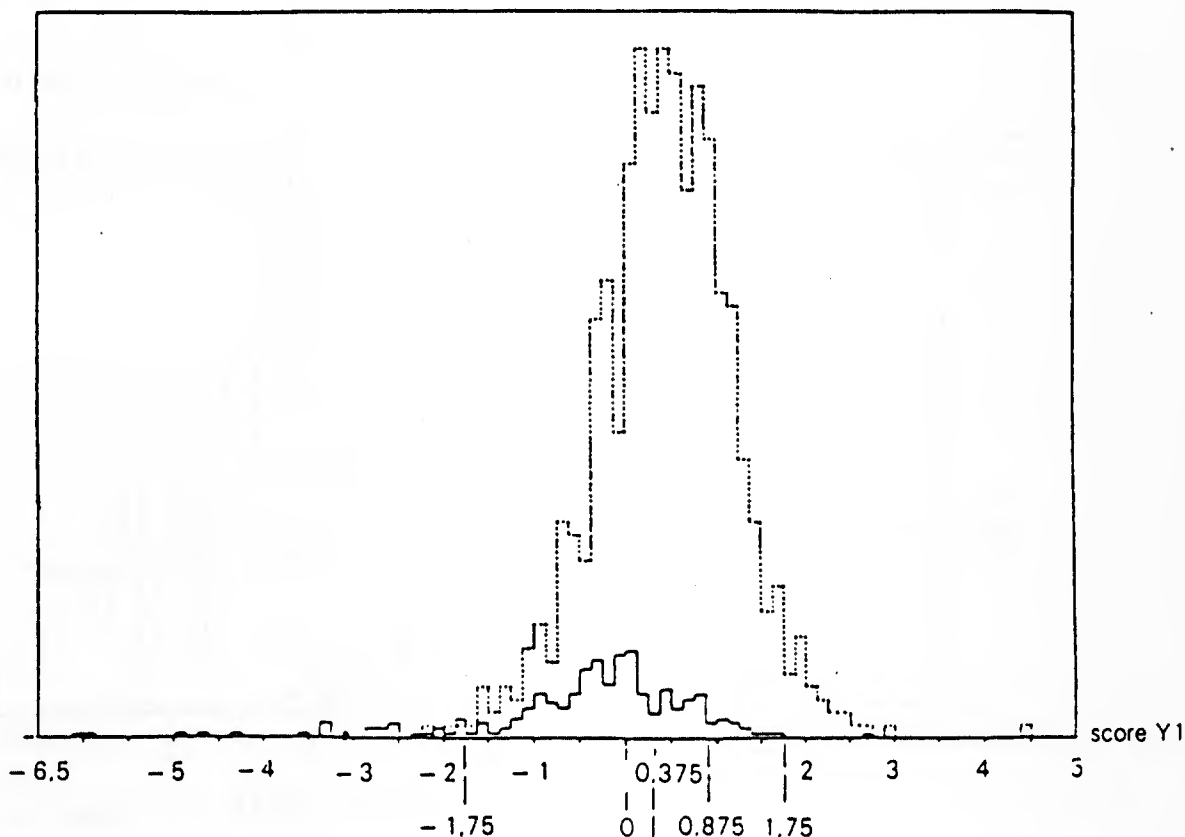
conclui-se que a empresa é normal

* As proporções realçadas na estatística nacional (probabilidade à priori) eram as seguintes: Empresas enfraquecidas 4%, vulneráveis 21%, normais 75%
Fonte : Banco de França, ibidem, p.10.

DISTRIBUIÇÃO DO SCORE Y1 HISTOGRAMAS POR CATEGORIAS DE EMPRESAS

Número de empresas

Gráfico II

- ENFRAQUECIDAS
.. VULNERÁVEIS

Regiões de decisão
A situação mais provável é:

ENFRAQUECIMENTO	VULNERABILIDADE
-----------------	-----------------

Probabilidades à posteriori *
de ser
enfraquecida:

75.2	23.1	18.0	7.6	5.9	3	1.2
------	------	------	-----	-----	---	-----

(em %)

de ser
vulnerável

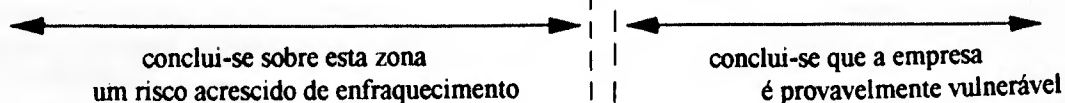
24.8	76.9	82.0	92.4	94.1	97	98.8
------	------	------	------	------	----	------

(em %)

zona
de incerteza

limiar limiar

CONCLUSÃO POR ZONA



* Probabilidade à priori: empresas enfraquecidas 10%, vulneráveis 90%

Fonte: ibidem, p. 12.

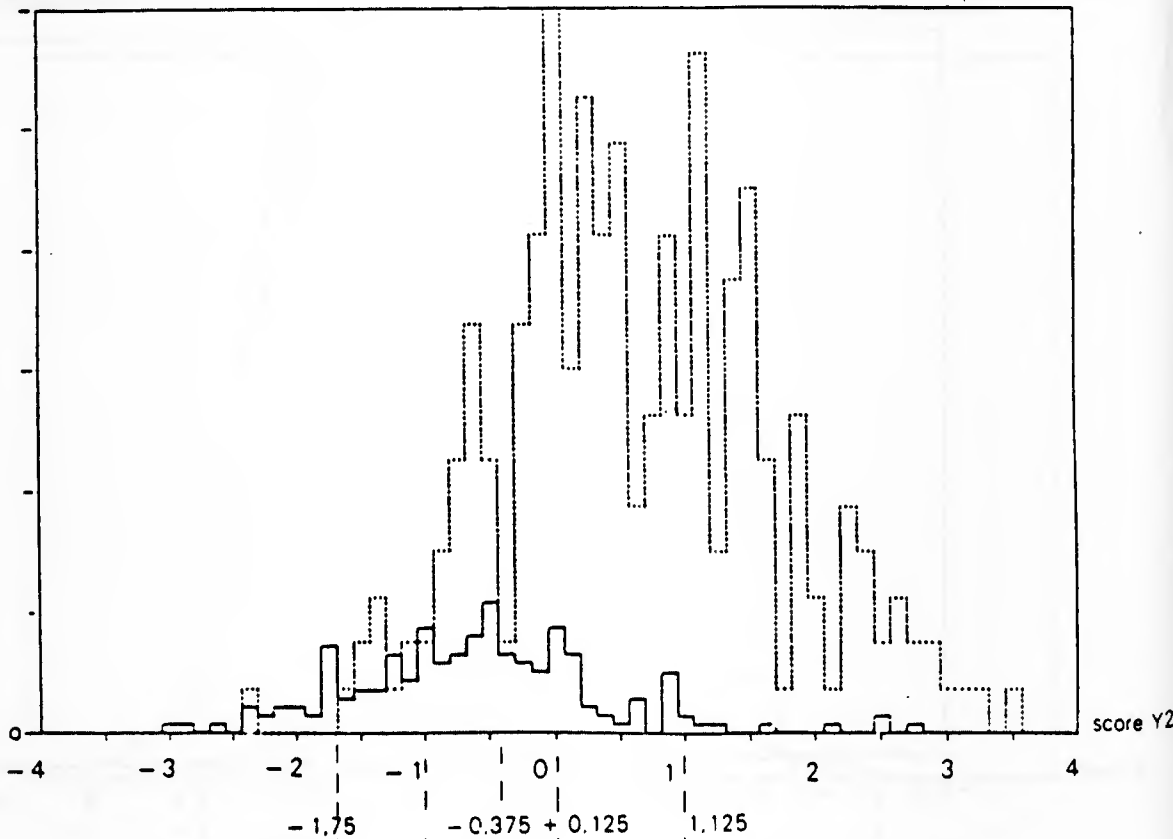
DISTRIBUIÇÃO DO SCORE Y2
HISTOGRAMAS POR CATEGORIAS DE EMPRESAS

- ENFRAQUECIDAS

Número de empresas

Gráfico III

... VULNERÁVEIS E NORMAIS



Regiões de decisão

A situação mais provável é:

ENFRAQUECIMENTO	VULNERABILIDADE				
à posteriori *					(em %)
83.2	41,5	26.8	14,4	5	1.6
					(em %)
16.8	58.5	73.2	85.6	95	98.4

zona
de incerteza

limiar

limiar

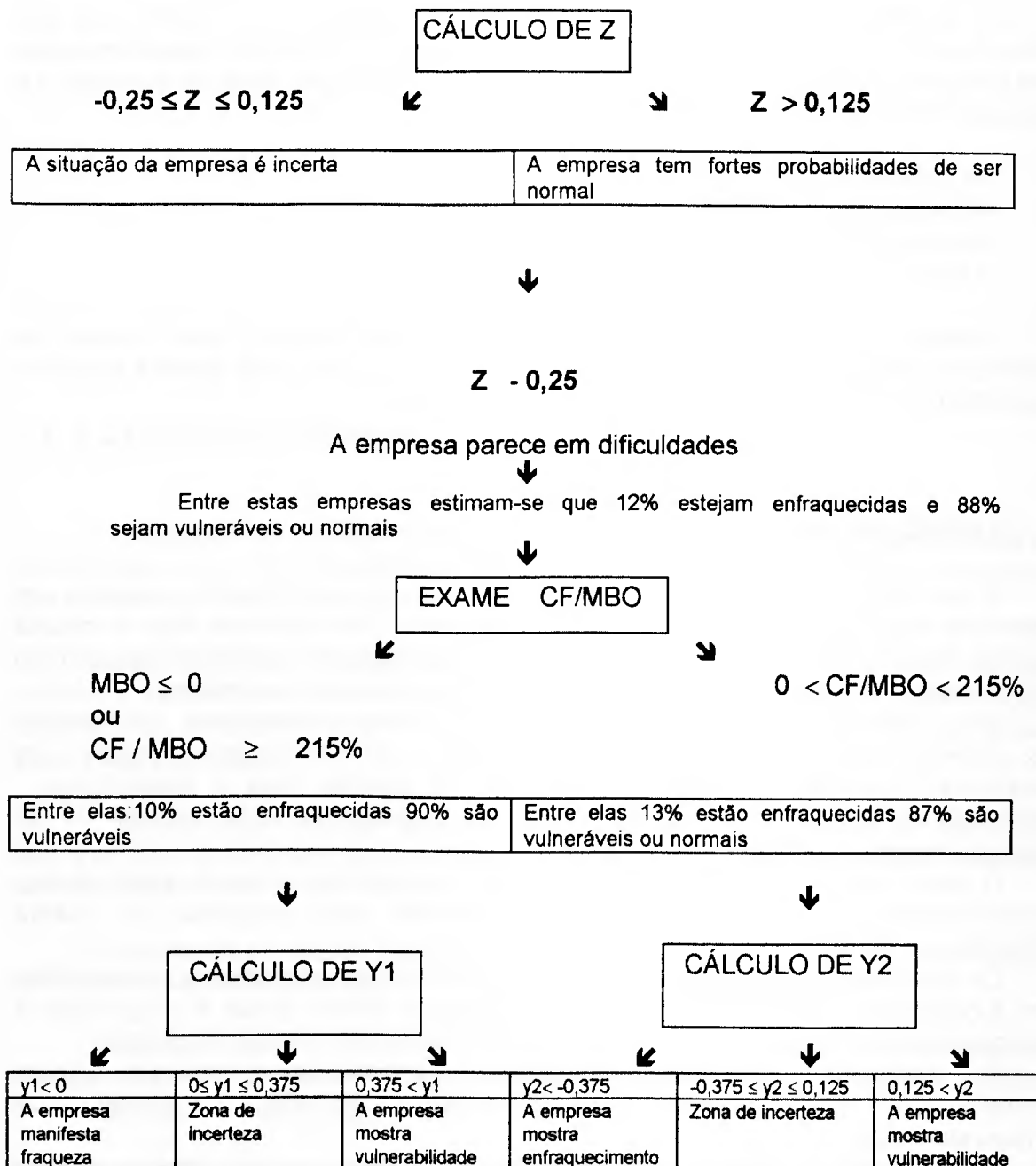
CONCLUSÃO POR ZONA

conclui-se um risco
elevado de enfraquecimento

conclui-se uma forte probabilidade
de vulnerabilidade

* Probabilidade à priori: empresas enfraquecidas 13%, outras 87%
Fonte: ibidem, p.16.

4.5.3.3 O método dos "scores" *



* Fonte: Gestion financière de l'entreprise, George Depallens, Jean-Pierre Jobard, Sirey 10ª edição, 1990

4.5.4. Limitações do método dos scores

As *funções score*, se bem que constituam uma ajuda à informação, não são contudo os únicos métodos usados na análise de crédito. A utilização destes métodos deve ser sempre acompanhada de um exame crítico da situação geral da empresa. As principais limitações deste método são as seguintes:

- As populações de referência
- A constituição da amostra
- A escolha das variáveis
- A formulação das regras de afectação

Podemos concluir que as funções discriminantes fornecem uma síntese de informações financeiras relativas à empresa mas, que por si só, não permite fazer um diagnóstico sobre a origem das dificuldades da empresa.

4.5.5. O uso de fórmulas na apreciação do crédito

O uso de fórmulas para a concessão de linhas de crédito está a registar um incremento significativo no seio dos analistas de crédito. Estas fórmulas feitas à medida de cada cliente, e facilmente programadas para computadores, consistem num número de factores seleccionados que se adaptam especificamente a cada empresa.

Entre esses factores individuais destacam-se: os rácios financeiros ; os "ratings" das empresas de informação de crédito comercial ; as informações bancárias ; as referências comerciais ; a margem de lucro ; a posição face à concorrência ; características sazonais do negócio ; condições económicas e de crescimento do potencial cliente.

O gestor de crédito, que disponha de meios informáticos, e com o auxílio do seu pessoal do departamento de crédito, poderá desenvolver esses programas com relativa facilidade.

Os computadores tomaram possível o uso de análise estatística e probabilística para a concessão de linhas de crédito. Estas técnicas podem ajudar a prognosticar o resultado de certas decisões de crédito, atendendo às diversas classes de clientes.

O conhecimento deste prognóstico, obtido pelo computador, pode ser útil para minorar o risco . O lucro obtido com a eventual venda a crédito pode não ser proporcional ao risco assumido.

Nestes programas podem ser desenvolvidos perfis de comportamento para ajudar a classificar os clientes de acordo com o grau de risco e de probabilidade de sucesso, tanto a curto como a longo prazo.

Um programa de computador bem projectado poderá ajudar a estabelecer uma avaliação consistente do risco do cliente e poupar tempo e dinheiro na apreciação de contas marginais.

O desenvolvimento de uma escala de "rating" do crédito é útil, mas coloca um grande problema em quantificar elementos de natureza qualitativa.

Pelo uso de métodos estatísticos a informação qualitativa pode ser convertida em valores numéricos, que são comparados com uma escala de "rating" já estabelecida para uma determinada indústria.

Um computador programado de acordo com as padrões de crédito da empresa poderá , deste modo, aceitar ou rejeitar encomendas.

CAPÍTULO V - A CONCESSÃO DO CRÉDITO

5.1 A ATITUDE DO DECISOR

A concessão de crédito envolve riscos. Decidir conceder crédito significa que foram encontradas formas que possibilitaram a aprovação de uma encomenda, com a expectativa que ela virá a ser paga nas condições acordadas.

Deste modo, a tarefa principal do gestor de crédito é a promoção de vendas lucrativas, se bem que, muitas vezes, encontre com mais facilidade razões para a recusa de encomendas, sem primeiro ter procurado, suficientemente bem as razões, que poderiam levar à sua aprovação.

A atitude mais positiva face a esta questão é a aprovação de encomendas, reconhecendo os perigos inerentes à decisão e procurando todos os meios ao alcance que possam servir de apoio a essa deliberação.

A concessão de crédito afecta a empresa em muitas vertentes: no rendimento, nas vendas, nos lucros, na produção e na sua própria imagem no mercado.

Deste modo, se um cliente fôr aceitável para crédito, as suas encomendas deverão ser aprovadas tal como estão. Caso contrário, deverá ser proposta uma alternativa ao departamento de vendas e ao cliente.

Nesta questão reside a capacidade diplomática do pessoal do departamento de crédito em conservar a boa vontade e compreensão do cliente sempre que este for contactado com a finalidade de lhe reduzir o limite de crédito. A abordagem com o cliente, nestes casos, dependerá da política de crédito da empresa, embora esse contacto deva ser sempre feito com determinação, tacto e sinceridade.

Um telefonema amigável é menos formal que uma carta e produz quase sempre melhores resultados. Eventuais confusões ou mal entendidos podem ser detectados na conversa telefónica e de imediato serem esclarecidos.

Quando se justificar, ou quando fôr viável, um contacto pessoal terá ainda melhores resultados. Nestas ocasiões, o executivo de crédito terá a oportunidade de fazer uma avaliação "in loco" da capacidade do cliente e explicar com argumentos mais apropriados a decisão que foi tomada. Óbvio que o custo de uma visita deve ser pesado em relação ao montante de crédito envolvido.

5.1.1 A recusa de crédito

Nas situações em que o crédito deva ser recusado ou nos casos em que uma encomenda não possa ser fornecida pela totalidade, ou ainda quando a entrega da mercadoria tenha de ser retardada, por estar pendente de investigações de crédito, o cliente deve ser avisado imediatamente.

Os departamentos de vendas e de crédito deverão acordar entre si quem será o responsável por esse contacto com o cliente. Por muitas razões, o pessoal do departamento de crédito estará em melhor posição para explicar as razões para a recusa ou pelo atraso no fornecimento da encomenda.

Por estes motivos, o pessoal do departamento de crédito deverá ser treinado a estabelecer contactos diplomáticos com os clientes, com o objectivo de conservar neles uma atitude de respeito pela empresa e de boa vontade e compreensão pela situação.

Em algumas circunstâncias, porém, o pessoal do departamento de vendas poderá conduzir de uma forma mais hábil esta tarefa, em virtude de um melhor conhecimento do cliente ou por quaisquer outras razões que aconselhem esta opção.

5.2 OS PROCEDIMENTOS DE ROTINA E A APROVAÇÃO AUTOMÁTICA DE CRÉDITO

É de todo o interesse para o departamento de crédito estabelecer procedimentos de rotina para a maioria das tomadas de decisão de crédito. A aprovação automática de crédito, através da adopção do sistema de "limites de crédito por encomenda", por exemplo, poupa muito trabalho e tempo.

A tomada de decisão, sendo rápida, contribuirá para prestar aos clientes um serviço de qualidade, além de beneficiar de uma redução dos custos administrativos. É igualmente importante que o executivo de crédito não seja integralmente absorvido pelas tarefas de rotina, permitindo-lhe mais tempo para o estudo e a ponderação nos casos especiais e nos de excepção.

Os procedimentos de rotina deverão também definir quais os montantes máximos de crédito que cada executivo poderá conceder por cliente e por encomenda, de forma a tomar mais rápido o processo de decisão.

5.2.1 As encomendas iniciais

Todas as encomendas devem ser atendidas rapidamente, constituindo prioridade as primeiras encomendas dos novos clientes. O tratamento, em tempo oportuno, destes pedidos iniciais pode significar, na maioria dos casos, a continuidade das vendas àqueles clientes.

A execução rápida das encomendas não se aplica apenas aos novos clientes, mas também aos clientes já existentes que não tenham feito compras há já algum tempo.

Se as encomendas iniciais forem de pequeno montante não se justificará gastar tempo e dinheiro na investigação de crédito. Nestes casos deve-se aprovar imediatamente todas as encomendas cujo montante seja inferior a um determinado valor, predefinido pelo gestor de crédito.

O montante máximo para este tipo de aprovações deve ser condicionado pela natureza específica do tipo de negócio da empresa e pela política geral de crédito. Este montante, abaixo do qual se aprovará automaticamente uma encomenda, poderá ser alterado de vez em quando, sempre que as condições de mercado o exijam ou quando a experiência ou outros factores e circunstâncias recomendem aquela alteração.

A experiência mostra que a maioria das encomendas iniciais são pagas. Se bem que, neste processo de aprovação automática de encomendas de baixo valor possam ocorrer algumas perdas por incobráveis, o impacte nos resultados globais do departamento continua a recomendar aquela prática.

O trabalho de cobrança, no seguimento destas aprovações, é muito importante, pois poderá desde logo revelar um certo comportamento e atitude do cliente face aos pagamentos de futuras encomendas de montantes mais elevados.

Este sistema de aprovação imediata de encomendas de pequeno montante irá arrastar, num futuro próximo, encomendas de valor maior, para as quais é necessário outro tipo de investigação. O departamento de vendas, nestes casos, deverá fornecer uma estimativa das necessidades de crédito de cada novo cliente, baseado em dados, como, por exemplo, a dimensão do negócio do cliente e o conhecimento das quantidades que esses clientes compram a outros fornecedores.

Esta estimativa permitirá ao departamento de crédito trabalhar antecipadamente sobre valores de próximas encomendas, de tal forma que, quando elas surjam, a aprovação seja feita rapidamente.

5.2.2 A aprovação baseada em "indicadores de posição"

Outro método de manusear as encomendas iniciais sem necessidade de se fazer uma investigação exaustiva é o uso de "ratings" fornecidos pelas empresas de informação de crédito comercial, como referência base. Este método de rotina de aprovação de encomendas proporciona as seguintes vantagens:

1- Permite uma compreensão global das razões porque certas acções e decisões de crédito são tomadas.

2- Não necessita de grande investigação para uma conta, desde que esta se situe dentro dos critérios de rotina estabelecidos.

3- A aprovação automática de encomendas de montantes maiores do que é normal e que não devam ser tratados pelo "sistema imediato de aprovação".

4- Economia de tempo e disponibilidade do pessoal para outras tarefas.

5- As excepções e os casos marginais são mais facilmente identificados e podem ser examinados mais cuidadosamente.

5.2.3 A aprovação baseada em tabelas de "rating"

Algumas empresas têm baseado as suas linhas de crédito e estabelecido os limites de crédito para as encomendas iniciais em tabelas que as empresas de informação de crédito comercial fornecem aos seus assinantes.

Outras empresas constroem as suas próprias tabelas de acordo com a experiência adquirida com a sua clientela, cruzando posteriormente estas tabelas com as das empresas de informação de crédito comercial, para confrontação de parâmetros.

EXEMPLO

Cliente inicial	Rating	Linha de crédito	Limite máximo de crédito para uma encomenda
	A1	10.000 contos	3.500 contos
	B2	5.000	1.700
	C1	3.000	1.000
	D3	2.000	700
	E2	1.000	300
	F1	500	150
	G2	250	75

A linha de crédito está relacionada com a capacidade financeira da empresa e com outros elementos de importância significativa para a concessão de crédito.

Ilustra-se a seguir, como exemplo, uma tabela da Dun & BradStreet (1) e a respectiva explicação.

EXPLICAÇÃO DO CÓDIGO DE RATING

Capacidade financeira estimada	Avaliação de crédito composta
--------------------------------	-------------------------------

RATING	VALOR	ALTO	BOM	REGULAR	LIMITADO
--------	-------	------	-----	---------	----------

A	ACIMA DE ESCUDOS	100.000.000	1	2	3	4
B	ACIMA DE ESCUDOS	50.000.000	1	2	3	4
C	ACIMA DE ESCUDOS	17.500.000	1	2	3	4
D	ACIMA DE ESCUDOS	7.500.000	1	2	3	4
E	ACIMA DE ESCUDOS	2.500.000	1	2	3	4
F	ACIMA DE ESCUDOS	750.000	1	2	3	4
G	MENOS DE ESCUDOS	750.000	1	2	3	4

Capacidade financeira estimada

Na estimativa da capacidade financeira pode não ser concedida igual importância a cada componente do activo. O peso atribuído aos activos depende da sua natureza e do seu grau de disponibilidade. Se a alguns elementos do activo não lhes for atribuído qualquer ponderação, mas considerados como elementos valorativos, é-lhes atribuída a devida consideração na "avaliação de crédito composta".

Avaliação de crédito composta

Para obter a avaliação de crédito composta toma-se em conta a informação disponível sobre todos os elementos significativos de crédito, principalmente experiência, moralidade comercial, antiguidade, condição financeira, e cumprimento de pagamentos.

A ausência de classificação

A ausência de classificação, tanto de capacidade financeira (0) como de avaliação de crédito composta (-), não é por si desfavorável. Reconhece-se a dificuldade de classificar mediante símbolos, devendo-se sugerir ao subscritor a necessidade de obter informações adicionais.

5.2.4 As encomendas iniciais de "não rotina"

Se a primeira encomenda não preencher os requisitos para uma aprovação automática, a decisão de investigar pode ser dada pelas respostas às seguintes questões:

- 1- A encomenda é suficientemente grande que justifique o custo da investigação?
- 2- O potencial de compras é bastante amplo que justifique que a conta seja "cultivada"?
- 3- Como reagirá o virtual cliente se lhe forem propostas condições especiais de venda?
- 4- É política da empresa estabelecer condições de crédito para todos os futuros clientes, como forma de promover a sua imagem e vir a beneficiar dos resultados que daí surgirem?

5.3 LINHAS DE CRÉDITO

Depois da aprovação da primeira encomenda, e tão depressa quanto possível, deverá ser montado um sistema de controlo que permita assegurar pronta e eficazmente, a aprovação de novas encomendas daquele cliente. O meio básico, que permite assegurar esse crédito, é o estabelecimento de uma linha de crédito ou seja o risco máximo que o fornecedor está disposto a correr com aquele cliente.

(1) In "Guia de Mercado ,Portugal Market Guide , *Dun & Bradstreet International*

5.3.1 Factores subjacentes às linhas de crédito

Hoje em dia verifica-se uma tendência crescente para as empresas usarem fórmulas na determinação das probabilidades de risco na concessão de linhas de crédito. Para a "construção" dessas fórmulas são tomados em consideração certos factores que os analistas de crédito consideram mais significativos, como por exemplo, a condição financeira e o cumprimento de pagamentos, moralidade comercial, experiência no negócio, etc.

Estes dados podem ser tratados por programas informáticos, embora se reconheça também que a disponibilidade do computador em termos de tempo para estas tarefas e os custos inerentes à adaptação de um tal sistema possam ser ainda limitados, na maioria das pequenas e médias empresas portuguesas.

Uma linha de crédito é normalmente baseada em dois factores principais:

- * *A capacidade da empresa em entregar as mercadorias sob determinadas condições de crédito;*
- * *A capacidade do cliente em pagar as suas dívidas nas condições acordadas.*

Existem ainda outros factores subjacentes ao estabelecimento das linhas de crédito e que são:

- * *A política de vendas;*
- * *A procura no mercado pelo produto;*
- * *A dimensão e as condições financeiras do comprador;*
- * *A dimensão e agressividade da concorrência.*

Seguidamente apresentam-se algumas observações referentes às linhas de crédito:

1- Em todos os casos deve ser avaliada a capacidade do cliente para pagar dívidas. Esta avaliação pode ser feita através da elaboração de: uma análise financeira; relatórios de crédito; informações bancárias; conduta comercial na praça e outros dados.

2- A necessidade de crédito de um novo cliente pode muitas vezes ser estimada pelo próprio vendedor no momento em que obtem a encomenda, ou pelo executivo de crédito que seja capaz de determinar aquelas necessidades através de contactos directos estabelecidos com o cliente.

3- Um cliente que faculte ao fornecedor informação financeira, através do envio de cópias do último balanço e da demonstração de resultados, é normalmente tratado com mais confiança que outro que tenha sempre recusado aquela informação.

4- Se uma empresa tiver apenas um fornecedor, este deverá proporcionar-lhe uma linha de crédito mais liberal.

5- Se um fornecedor souber que o lucro bruto obtido por um cliente seu é elevado, então poderá aceitar maiores riscos de crédito. Porém, se a política de crédito de um fornecedor for conservadora e o lucro bruto realizado pelo seu cliente for reduzido, então as linhas de crédito são mais restritivas.

6- Se a procura de um determinado produto for superior às capacidades de produção de um fabricante, então as vendas devem ser feitas prioritariamente a um grupo seleccionado de clientes, cujas linhas de crédito sejam reduzidas.

7- As empresas fornecedoras correm mais riscos de crédito quando os seus clientes:

- * *Tenham custos fixos altos e necessitem de grandes volumes de vendas para gerar lucros;*
- * *Estejam inseridos em mercados altamente competitivos;*
- * *Estejam a introduzir um novo produto;*
- * *Estejam a abrir uma nova fábrica;*
- * *Estejam a tentar entrar no mercado.*

8- A concessão de crédito e o estabelecimento de linhas de crédito são altamente influenciadas pela dimensão e condição financeira do fornecedor. Este estará em condições de poder correr riscos de incobráveis ou de pagamentos lentos ?

Uma linha de crédito concedida a um cliente cuja capacidade financeira seja muito reduzida terá obviamente que ser inferior a uma linha de crédito de outro cliente cuja capacidade financeira seja maior.

9- Um fornecedor deve conhecer bem quais as oportunidades existentes no mercado que pode realmente aproveitar e os riscos que poderá aceitar.

10- Em todas as classes de clientes há maus pagadores. Enquanto não for possível prognosticar quais os responsáveis por essas perdas, as empresas terão de contar com eles e devem estar preparadas para esses prejuízos.

11- A concorrência influencia determinantemente o estabelecimento e a concessão de linhas de crédito. Se, por exemplo, um concorrente conceder mais 2.500 contos de crédito a um cliente seu, então esse fornecedor terá também que lhe aumentar o limite de crédito se não o quiser perder.

12- As condições de venda também afectam as linhas de crédito. Condições de pagamento mais dilatadas, por exemplo, incrementarão o risco. Uma linha de crédito de 1.000 contos pode ser suficiente para um cliente que compre 500 contos por semana, se pagar a 10 dias da data da factura. Porém, se as condições de venda forem de 60 dias, será necessária uma linha de crédito muito maior.

13- A linha de crédito é igualmente influenciada pelo esforço de cobranças, que a empresa põe nas facturas já vencidas. Terá a empresa pessoal suficiente para esse trabalho ? Terá tempo e informação disponível para fazer o controlo de um grande número de contas de alto-risco ? Se estes factores não forem adequados, as linhas de crédito estabelecidas pela empresa terão necessariamente de ser mais baixas do que seriam se esta tivesse as condições necessárias para efectuar aquele controlo.

14- A empresa terá de averiguar se o lucro resultante das mercadorias vendidas é superior às perdas dos maus débitos.

Se uma empresa registar um elevado número de maus débitos não significa necessariamente que seja o resultado de uma má avaliação das contas, pois, como se tem vindo a demonstrar há uma série de factores que influenciam a capacidade financeira dos clientes. A ocorrência de determinados acontecimentos poderá influenciar muito o pagamento atempado das facturas vencidas.

15- Quando se registam reduzidas perdas provocadas por maus débitos em simultâneo com um elevado número de encomendas recusadas, os esforços de vendas não estão a ser respeitados pelos executivos de crédito, o que afectará o lucro líquido da empresa.

16- Uma determinada quantidade de incobráveis tem de ser prevista e deverá ser aceite pelas administrações das empresas.

5.3.2 O estabelecimento de linhas de crédito

As linhas de crédito servem de orientação para a aprovação de encomendas e chamam imediatamente a atenção para qualquer mudança no valor das compras de um cliente ou nos seus hábitos de pagamento.

Qualquer pedido que não exceda o limite estabelecido pode ser aprovado sem necessidade de quaisquer investigações ou análises. Uma encomenda que exceda o limite estabelecido implica a necessidade de ser examinada.

Há quem use indistintamente o termo "*linhas de crédito*" ou "*limites de crédito*" para significar precisamente a mesma coisa. Porém, há quem não concorde com a equivalência dos termos, afirmando que há diferenças entre eles. O que é importante, no nosso ponto de vista, é que o interlocutor entenda o que se está a tratar.

Devido à dificuldade em se estabelecer linhas ou limites de crédito, algumas empresas evitam encarar este problema, optando pelo uso de linhas de crédito flexíveis, baseadas na experiência anterior com a conta.

Por exemplo uma encomenda inicial de 60 contos foi paga prontamente.

A encomenda seguinte de 65 contos foi também paga no momento. As 4 encomendas seguintes de 70, 40, 80 e 90 contos foram também pagas prontamente. Sem necessidade de uma revisão formal da linha de crédito ou de investigações e análises mais formais, o fornecedor estipulou um limite de crédito de 90 contos.

Os defensores deste sistema dizem que é a forma mais correcta e prática de se estabelecer uma linha de crédito.

Os defensores de um sistema mais formal, afirmam que a conta pode não valer uma linha de crédito de 90 contos; que os pagamentos a pronto podem constituir uma estratégia para mais tarde; ser feita uma encomenda muito maior e não ser paga; ou que uma análise formal poderia concluir que seria conveniente um limite de crédito superior para que não fosse necessário rever a conta sempre que uma nova encomenda é recebida.

Outras situações que frequentemente se colocam aos executivos de crédito no âmbito dos "*limites de crédito*" são as encomendas que, embora estejam dentro dos limites estabelecidos para aprovação para serem fornecidas, não o poderão ser, se estiverem ainda por pagar outras encomendas cujo prazo para pagamento tenha sido excedido.

5.3.3 A revisão das linhas de crédito

As linhas de crédito são definidas com base em informações, pressupostos, experiências, estimativas, previsões e condições económicas. Todos estes factores são susceptíveis de alteração, e por este motivo é importante rever as linhas de crédito periodicamente, e identificar as razões e os critérios que justifiquem essas revisões.

Revisão periódica

Um procedimento de crédito bem estruturado e organizado deverá proporcionar uma revisão periódica de todos os ficheiros de contas activas. Para os clientes cujas contas se mantenham de um modo geral activas, a revisão poderá ser feita anualmente, fazendo coincidir esta revisão com o fim do ano fiscal, se possível. A revisão periódica pode ajudar a manter as linhas de crédito ajustadas às compras que os clientes tenham vindo a fazer, tornando este processo de revisão mais flexível e fácil.

A frequência e o motivo da revisão varia com o tipo de cliente, qualidade do risco e valor do crédito envolvido. Para as melhores contas, a revisão deve ser feita de acordo com as necessidades do cliente.

À medida que a qualidade das contas vai decrescendo o risco vai aumentando e a necessidade de revisões mais frequentes vai sendo maior. Uma revisão deverá incluir os seguintes passos:

- 1- Conseguir do departamento de vendas uma estimativa das necessidades actuais de crédito e das necessidades a curto prazo.
- 2- Obter do departamento de vendas uma estimativa do crescimento potencial do cliente.
- 3- Rever o registo de pagamentos mais actuais.
- 4- Analisar o relatório de crédito mais recente e verificar se houve alteração dos corpos gerentes, sócios da actividade principal da empresa, registo de pagamentos, "rating" e informação financeira.
- 5- Rever e analisar os últimos documentos contabilísticos, obtidos directamente do cliente ou através de uma empresa de informação de crédito, no caso desta dispor desses elementos.
- 6- Comparar o último relatório de crédito com os anteriores, verificando as alterações mais significativas.
- 7- Rever as últimas informações de outros fornecedores e obter novas informações, se necessário.
- 8- Averiguar qual a opinião mais recente do banco onde o cliente tem conta e indagar se há matéria de interesse que condicione a revisão de crédito.
- 9- Rever as notas e memorandos internos resultantes dos contactos directos com o cliente.
- 10- Contactar telefonicamente o cliente, se for considerado necessário e aconselhável, no sentido de colher qualquer esclarecimento ou informação adicional.
- 11- Verificar se a linha de crédito e as condições de pagamento são razoáveis para a capacidade financeira do cliente e se estão de acordo com os padrões e políticas de crédito da empresa.

Quando a situação financeira do cliente melhora.

Quando as condições financeiras de um cliente melhoram e a prontidão de pagamentos é exemplar, deve-se aumentar o limite de crédito. Esta decisão pode resultar num aumento de vendas e lucros para a empresa.

Algumas empresas aproveitam esta ocasião para enviarem uma carta ao cliente manifestando o seu agrado pelo comportamento atempado dos pagamentos e pelo crescimento das suas compras na empresa. Esta carta de agradecimento provoca por parte do cliente uma reacção de boa vontade para o fornecedor.

Limites de crédito excedidos

As encomendas que excedam os limites de crédito requerem uma revisão. As dúvidas que se apresentam nestes casos são as seguintes: O cliente pagará? Se sim, quando?

O executivo de crédito necessitará de informação financeira que justifique o crédito suplementar.

Os débitos do cliente estarão de acordo com outros débitos em outros fornecedores? Qual será a experiência de outros fornecedores sobre a qualidade de risco daquela conta? Haverá casos de contencioso com outros fornecedores ? Qual a opinião na praça sobre esta empresa?

Se não houver respostas satisfatórias a estas perguntas, é recomendável propor ao cliente outras disposições especiais ou reduzir o valor da encomenda . Se a informação disponível indicar capacidade de pagamento, mas não dentro das condições normais de venda, terá de se saber se o custo adicional tido nas operações de cobrança e no efeito provocado pela corrosão do dinheiro no tempo justificará a transacção.

Necessidades extraordinárias de crédito

A concessão de crédito a pedidos que não estejam garantidos e salvaguardados pela capacidade financeira do cliente poderão ter como consequências duas situações possíveis:

- Podem contribuir para a melhoria do volume de vendas e dos lucros, os quais de outro modo não seriam materializáveis, ou
- Provocar perdas por incobráveis ou aumentar os recebimentos tardios.

As razões mais frequentes para a necessidade pontual de um crédito superior ao que seria normal, são as seguintes:

- 1- Aumento de vendas (esta é talvez a razão mais frequente);
- 2- Necessidade de um stock inicial para arranque da actividade;
- 3-Contratos especiais (adjudicação de concursos públicos, empreitadas especiais,etc)
- 4- Negócios novos ou recentemente estabelecidos (nos mercados altamente competitivos os compradores usam o crédito dos fornecedores como fonte principal de financiamento das suas actividades);
- 5- Concessão pontual de crédito para as necessidades do dia a dia, enquanto decorre a regularização de débitos mais antigos.

Condições de crédito oferecidas pela concorrência

Outra situação que conduz à revisão das linhas de crédito é simplesmente o facto de se acompanhar a concorrência e não uma necessidade real do cliente. Este é um problema mais relacionado com a gestão de vendas do que com a gestão do crédito. O executivo de crédito pode e deve ponderar o risco envolvido, mas a decisão, nestes casos, cabe à administração.

Contas com facturas já vencidas

Pagamentos atrasados são provavelmente o factor mais frequente para a revisão de uma linha de crédito. Se os clientes que pagam sempre tarde forem contactados por alguém do departamento de crédito, com experiência nestes casos, que apresenta diplomáticamente as razões que justificam a não continuidade da mesma linha de crédito, a sua redução, ou mesmo o seu cancelamento, poderá transformar esses clientes, que por sistema pagavam tarde, em contas lucrativas e de pagamento atempado.

Como ponto de partida, a informação de crédito deverá ser revista e actualizada. A avaliação do departamento de vendas sobre o risco e potencial do cliente pode também ajudar a decidir como uma conta atrasada deverá ser manuseada. Se a revisão mostrar que um crédito adicional é demasiado perigoso, as cobranças das facturas já vencidas devem ser, desde logo, feitas com determinação e firmeza, embora se deva manter, em todo este processo, uma relação franca, sincera e amigável com o cliente.

Se, entretanto, for recebida uma nova encomenda, o departamento de crédito pode comunicar ao cliente que será atribuído um crédito adicional após o pagamento das facturas já vencidas.

5.4 A UTILIZAÇÃO DE ÁRVORES DE DECISÃO NA CONCESSÃO DE CRÉDITO

5.4.1 O que são árvores de decisão ?

São representações gráficas que ilustram um processo de decisão na concessão de crédito, indicando as decisões alternativas, os estados de natureza (cliente paga; cliente não paga) e os benefícios ou as perdas prováveis daí resultantes, isto é, as probabilidades associadas a cada estado de natureza.

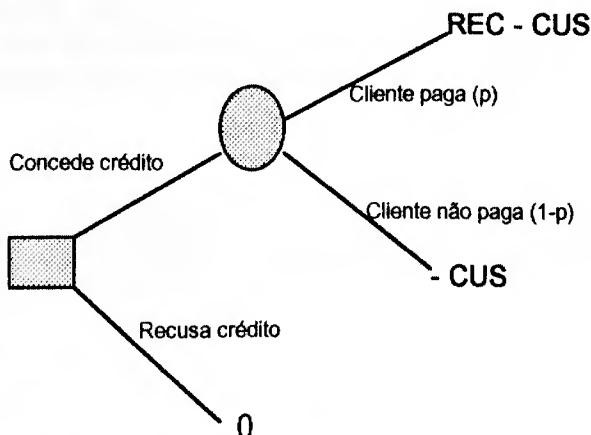


Figura 6-1

Se for recusado crédito não se obterá nem lucro nem prejuízo. Se for concedido crédito há a probabilidade p do cliente pagar e neste caso a oportunidade de se realizar um lucro igual a $REC-CUS$; e a probabilidade $(1-p)$ de o cliente não pagar e neste caso a empresa terá um prejuízo.

O nódulo rectangular simboliza o momento da tomada de decisão. Cada alternativa (conceder crédito ou recusar crédito) é seguida de um nódulo circular. Quando se recusa crédito, é óbvio que o lucro esperado é zero. Se se concede crédito, podem ocorrer dois estados de natureza: o cliente paga ou o cliente não paga. Se pagar, o lucro esperado será o resultado de um certo valor probabilístico; se não pagar obter-se-à um prejuízo calculado com base, também, numa certa probabilidade de ocorrência.

Este tipo de análise, é, pois, um método que pode ser usado para identificar a melhor decisão inicial, bem como as decisões seguintes.

A primeira etapa na análise de árvore de decisão é construir a árvore que corresponda à situação em estudo. A árvore é construída da esquerda para a direita, identificando-se apropriadamente os pontos de decisão (nódulos circulares) nos quais deve ser feita uma escolha e sobre a qual está associada uma probabilidade.

5.4.2 As vantagens na utilização de árvores de decisão

- 1- Estrutura o processo de decisão, proporcionando ao decisor a tomada de decisão, através de uma forma metódica e sequencial.
- 2- O decisor terá de examinar todos os resultados possíveis (desejáveis e não desejáveis).
- 3- Permite a comunicação com outros analistas, de uma forma fácil e sucinta.
- 4- Permite a um grupo de analistas de crédito discutir alternativas, focando o resultado de cada decisão.
- 5- Pode ser usado com um computador, através de simulações, para se observar o efeito das alterações, segundo os resultados evidenciados.

Exemplo

Quando se recusa crédito a uma conta nada se perde, como nada se ganha. Suponha-se que a probabilidade de um cliente pagar é de (p). Se o cliente pagar, haverá uma receita de (Rec) e um custo de (Cust) inerente ao crédito concedido. O lucro líquido desta operação será dado pela diferença entre as receitas e os custos.

Mau grado, ninguém poderá garantir com uma certeza absoluta que os clientes pagarão as suas dívidas. Haverá sempre uma probabilidade de não pagarem. Isto é, se houver uma probabilidade (p) de 80% de o cliente pagar, então haverá uma probabilidade de (1-p) de não pagar, isto é, de 20%.

<i>Probabilidade de pagar</i>	<i>80%</i>
<i>Probabilidade de não pagar</i>	<i>20%</i>

Vamos analisar o lucro esperado na seguinte situação:

O departamento de crédito está a estudar a hipótese de conceder crédito a uma conta cuja probabilidade de pagar é de 80%. O valor da mercadoria é de 1200 contos, sendo o seu custo de 1000. Qual o lucro esperado, nesta transacção, se for decidido conceder crédito.

Resolução:

$$\text{Lucro Esperado} = p(\text{Rec} - \text{Cust}) - (1-p) \times \text{Cust}$$

$$\begin{aligned}\text{Lucro Esperado} &= 0,80 (1200-1000) - (1-0,80) \times 1000 \\ &= 160 - 200 \\ &= - 40 \text{ contos}\end{aligned}$$

Haverá a probabilidade de sofrer um prejuízo de 40 contos, se for concedido crédito.

CAPÍTULO VI - " FACTORING "

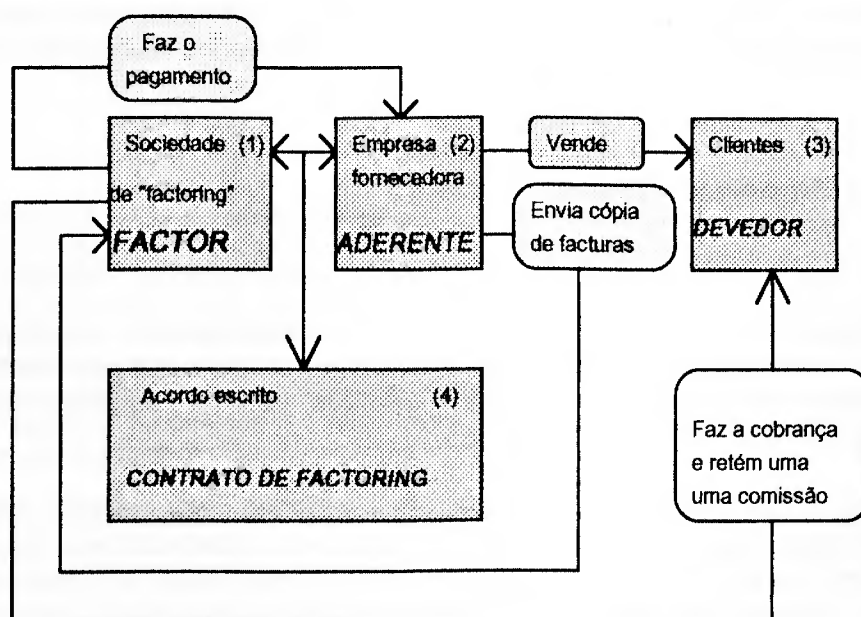


6.1 O QUE É O "FACTORING"?

É uma actividade que consiste na tomada de créditos a curto prazo, por uma instituição financeira (factor), que os fornecedores de bens ou serviços (aderente) constituem sobre os seus clientes (devedores).

O *factoring* desenvolve-se da seguinte forma: O factor e o aderente concordam sobre os limites de crédito que devem ser concedidos aos clientes do aderente. As cópias das facturas, relativas às vendas que a empresa fornecedora (aderente) realizar aos seus clientes, serão enviadas para a instituição financeira de *factoring* (factor). O cliente fará o pagamento directamente à instituição financeira (factor) e este pagará à empresa fornecedora (aderente) no prazo médio de cobranças acordado previamente, tenha a instituição financeira recebido ou não do cliente do aderente.

Há obviamente custos relacionados com esta operação, que são cobertos por uma comissão que o factor cobra ao aderente, que é uma percentagem sobre o valor de cada factura.



Nota: (1) O **factor** é uma instituição financeira parabancária (sociedade de factoring) cuja actividade é o exercício exclusivo do *factoring*.

(2) O **aderente** é uma empresa fornecedora de bens ou serviços que cede os créditos ao factor.

(3) O **devedor** é o cliente da empresa fornecedora e que é devedor do crédito cedido.

(4) O **contrato de factoring** é o conjunto de relações do factor com cada um dos seus aderentes. Os créditos transmitidos ao abrigo deste contrato devem encontrarem-se titulados por facturas.

6.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO " FACTORING "

6.2.1 As vantagens do "factoring"

Qualquer sociedade de factoring é constituída por profissionais especializados e com bastante experiência de cobranças, tendo ao seu dispor, além de muita informação, meios que lhes permitem oferecer aos clientes aderentes, uma gestão adequada dos respectivos recebimentos. Este contributo permite ao gestor financeiro da empresa aderente, uma melhor gestão da sua tesouraria.

As empresas que tenham um grande volume de contas atrasadas por receber serão obrigadas a um dispêndio em tempo e dinheiro, muito grande, no processo de cobrança.

Quando esta tarefa é prestada por uma sociedade de factoring, os custos relativos ao processo de cobrança são menores, garantindo-se, deste modo, poupanças significativas.

Algumas sociedades de factoring são subsidiárias de bancos comerciais, o que lhes permite uma capacidade razoável de financiamento a curto prazo.

O factoring desempenha duas funções básicas: uma relativa ao procedimento de cobranças, garantindo ao aderente uma ausência de risco; outra como meio de financiamento, pela antecipação de fundos no montante dos créditos em carteira.

6.2.2 As desvantagens do "factoring"

Os casos de protestos de aderentes contra as sociedades de factoring são, por vezes, motivadas por estas suspenderem o crédito aos seus clientes menos cumpridores. Reclamam o facto de poderem perder os seus clientes e, consequentemente, posição no mercado.

Nestas situações as sociedades de factoring argumentam com razões fundamentadas nos acordos pre-estabelecidos e na necessidade de uma actuação rápida para que o problema de cobranças não atinja dimensões muito maiores. O aderente, contudo, poderá vender sempre aos seus clientes desde que ele assuma o risco do crédito.

Embora haja um compromisso assumido, através de um contrato escrito entre o aderente e o factor, relativamente à aceitação por parte do factor de todos os créditos de curto prazo, é contudo reconhecido o direito ao factor de só aceitar alguns desses créditos.

6.3 ENQUADRAMENTO LEGAL

O enquadramento legal do factoring em Portugal é feito pelos seguintes diplomas:

- 1- Decreto-Lei nº 56/86 de 18 de Março
- 2- Aviso nº 5/86 de 8 de Abril do Ministério das Finanças
- 3- Aviso nº 9/90 de 5 de Julho do Ministério das Finanças
- 4- Aviso nº 10/90 de 5 de Julho do Ministério das Finanças
- 5- Aviso nº 12/90 de 4 de Dezembro do Ministério das Finanças
- 6- Anexo ao Aviso nº 12/90 de 4 de Dezembro
- 7- Aviso nº 13/90 de 4 de Dezembro
- 8- Aviso nº 4/91 do Ministério das Finanças

Diário da República,

I Série, nº64

Decreto-Lei nº 56/86

de 18 de Março

O factoring — actividade que consiste, grosso modo, na tomada por um intermediário financeiro (o factor) dos créditos a curto prazo que os fornecedores de bens ou serviços (os aderentes a um contrato de factoring) constituem sobre os seus clientes (os devedores) —, embora previsto expressamente no Decreto-Lei nº 46302, de 27 de Abril de 1965, como uma das actividades parabancárias típicas, não fora ainda objecto de regulamentação própria na ordem jurídica portuguesa. Com efeito, as portarias que autorizam a constituição das duas sociedades de factoring que presentemente actuam no mercado nacional não tiveram essa ambição, antes se definindo como processo experimental preparatório de uma futura transposição do factoring para o contexto económico-jurídico português

Conquanto esta actividade não tenha conhecido até à data um grande desenvolvimento no nosso país, reconhecendo-se a conveniência de dar um primeiro passo na sistematização genérica das suas bases económico jurídicas. Concorreu decisivamente para tal reconhecimento a convicção de que o serviço de , na tríplice ordem de funções que assegura — cobrança e gestão dos créditos cedidos, facilitando, ao nível dos aderentes, a correspondente mobilização e aliviando a sobrecarga administrativa para o efeito necessária; cobertura dos riscos de crédito e sua melhor racionalização; financiamento de curto prazo decorrente da antecipação de pagamentos pelo factor — , se pode revestir de assinalável utilidade para as empresas nacionais produtoras de bens e serviços, sobretudo na área das pequenas e médias empresas. Considera-se também que o factoring se poderá tornar um eficaz instrumento de apoio à actuação das empresas exportadoras.

Dada a fase relativamente embrionária de implementação do factoring no nosso país, teve-se por preferível, neste primeiro ensaio de sistematização, fixar por via legal parâmetros muito genéricos da actividade, abrindo-se caminho a uma regulamentação coordenada pelo banco central que se vá ajustando, com a conveniente flexibilidade, às necessidades e indicações que o esperado desenvolvimento do factoring propicie. Assim :

O Governo decreta, nos termos da alínea a) do nº1 do artigo 201º da Constituição, o seguinte:

Artigo 1º

(Actividade de "factoring")

1- A actividade parabancária de factoring consiste na aquisição, nos termos da legislação aplicável, de créditos a curto prazo, derivados da venda de produtos ou da prestação de serviços nos mercados interno e externo.

2- Compreendem-se na actividade de factoring acções complementares de colaboração das empresas que a ela se dedicam com os seus clientes, designadamente de estudos dos riscos de crédito e de apoio jurídico, comercial e contabilístico à boa gestão dos créditos transaccionados.

Artigo 2º

(Exercício da actividade)

1- A actividade parabancária de factoring pode ser exercida por instituições parabancárias tendo por objecto social exclusivo o exercício da actividade de factoring, as quais se denominam sociedades de factoring.

2- Para efeitos do presente diploma e das disposições regulamentares que venham a ser publicadas ao seu abrigo, são abreviadamente designados:

- a) Por «factor», as entidades a que se refere o número anterior;
- b) Por «aderente», os intervenientes no contrato de factoring que cedam créditos ao factor;
- c) Por «devedor», os clientes do aderente devedores dos créditos cedidos por este ao factor.

Artigo 3º

(Contrato de «factoring»)

1- O conjunto das relações do factor com cada um dos seus aderentes é titulado por contratos de factoring.

2- Os créditos transmitidos ao abrigo de contratos de factoring devem encontrar-se titulados por facturas ou representação documental equivalente

Artigo 4º

(Pagamentos dos créditos transmitidos)

1- O factor pagará aos aderentes o valor dos créditos nas datas dos vencimentos destes ou na data de um vencimento médio presumido que seja estipulado no contrato de factoring.

2- O factor poderá também pagar antecipadamente aos vencimentos, médios ou efectivos, a totalidade ou parte dos créditos cedidos ou possibilitar, mediante a prestação de garantia ou outro meio idóneo, a cobrança antecipada por intermédio de instituições bancárias.

3- Os pagamentos antecipados de créditos nos termos do número anterior não poderão exceder a posição credora do aderente na data da efectivação do pagamento.

Artigo 5º

(Retribuição do «factor»)

1- O factor poderá cobrar dos seus aderentes:

a) Comissões de factoring calculadas sobre os montantes dos créditos adquiridos;

b) Juros, nos casos de pagamento antecipado;

c) Comissões de garantia, nos casos previstos na parte final do nº2 do artigo anterior.

2- Compete ao Banco de Portugal estabelecer as normas a que devem obedecer as comissões e os juros cobráveis nos termos do número anterior.

Artigo 6º

(Formas das sociedades de «factoring»)

As sociedades de factoring devem constituir-se como sociedades comerciais sob forma de sociedade anónima.

Artigo 7º

(Capital social)

1- As sociedades de factoring não poderão constituir-se com o capital social inferior a 100 000 contos.

2- Quando se estabeleça a realização de parte do capital social por bens que não sejam dinheiro, será sempre obrigatória a realização em dinheiro de montante não inferior ao mínimo fixado no número anterior.

Artigo 8º

(Participação no capital social)

1- Serão obrigatoriamente nominativas ou ao portador registadas as acções representativas de, pelo menos, 80% do capital social.

2- Nenhum accionista pode, directamente ou por interposta pessoa, deter participação superior a 20% no capital social das sociedades de factoring, salvo autorização do Ministro das Finanças.

Artigo 9º

(Autorização prévia de autorização)

1- A constituição de sociedades de factoring depende de autorização prévia do Ministro das Finanças, a conceder mediante portaria.

2- A autorização é precedida de parecer do Banco de Portugal e, tratando-se de sociedade com sede em região autónoma, também de parecer do respectivo governo regional.

3- Nenhuma empresa pode exercer a actividade de factoring ou outra similar sem autorização prevista no nº1.

Artigo 10º

(Condições de autorização)

1- A autorização só pode ser concedida desde que a criação da sociedade em causa dê satisfação a necessidades económico-financeiras nacionais, regionais ou locais.

2- Na apreciação da necessidade e oportunidade da sociedade cuja constituição se requer ter-se em conta, designadamente, os seguintes critérios:

a) Adequação dos objectivos prosseguidos à política económica, monetária e financeira do País;

b) Suficiência de meios técnicos e recursos financeiros relativamente ao tipo de operações que pretenda realizar;

c) Idoneidade dos accionistas fundadores no que for susceptível de, directa ou indirectamente, exercer influência significativa na actividade da sociedade;

d) Compatibilidade entre as perspectivas de desenvolvimento da sociedade e a manutenção de uma sã concorrência nos mercados em que se propõe exercer a sua actividade.

Artigo 11º

(Instrução do requerimento)

O pedido de autorização será apresentado no Ministério das Finanças, acompanhado dos seguintes elementos:

- a) Projecto de estatutos;
- b) Estudo de viabilidade económica e financeira;
- c) Declaração de compromisso de que, no acto da constituição e como condição da mesma, se mostrará depositada na Caixa Geral de Depósitos a fracção de capital social referido no nº1 do artigo 15º
- d) Identificação pessoal e profissional dos accionistas fundadores, com especificação das respectivas participações no capital social;
- e) Certificado de registo criminal dos accionistas fundadores, quando pessoas singulares, e dos respectivos administradores, directores ou gerentes, quando pessoas colectivas, emitido há menos de três meses;
- f) Declaração de que nem os accionistas fundadores nem sociedades ou empresas cujo controlo tenham assegurado, ou de que tenham sido administradores, directores ou gerentes, foram declarados em estado de insolvência ou de falência.

Artigo 12º

(Instrução do processo)

O Banco de Portugal e, quando for caso disso, o governo regional de que se trate poderão solicitar aos requerentes informações ou elementos complementares e efectuar as averiguações que considerem necessárias ou úteis à elaboração do seu parecer ou à instrução do processo de autorização.

Artigo 13º

(Elaboração de pareceres)

1- O Banco de Portugal, depois de elaborar o seu parecer, deverá remetê-lo ao Ministro das Finanças.

2- Se for caso disso, deverá o processo, acompanhado do parecer do Banco de Portugal, ser remetido ao governo regional interessado para que este, por seu turno, elabore correspondente parecer, que será remetido ao Ministro das Finanças.

Artigo 14º

(Caducidade e revogação da autorização)

A autorização caduca e pode ser revogada nos casos e nos termos previstos na legislação aplicável aos bancos comerciais e de investimento, com as necessárias adaptações.

Artigo 15º

(Formalidade de constituição)

1- A escritura de constituição da sociedade de factoring só poderá ser celebrada mediante prova da publicação da portaria de autorização no Diário da República e de que se encontre depositada na Caixa Geral de Depósitos, à ordem da respectiva administração, para realização do capital subscrito, uma fracção não inferior a 50% do mínimo de realização em dinheiro previsto no artigo 7º.

2- As partes de capital social realizáveis em bens que não sejam dinheiro devem estar totalmente realizadas no acto de constituição da sociedade.

Artigo 16º

(Sede e formas de representação social)

1- As sociedades de factoring terão obrigatoriamente sede em território nacional.

2- A abertura de agências ou outras formas de representação de sociedades de factoring com sede em Portugal depende de autorização especial e prévia do Ministro das Finanças ou dos Governos Regionais dos Açores e da Madeira, consoante se pretenda abrir a representação no continente ou numa região autónoma.

3- A autorização é, em qualquer caso, precedida de parecer do Banco de Portugal e reveste a forma de despacho.

4- Mediante autorização do Ministro das Finanças, a qual revestirá a forma de despacho, as sociedades de factoring podem ainda estabelecer agências ou outras formas de representação no estrangeiro.

5- O Ministro das Finanças pode delegar no Banco de Portugal, total ou parcialmente, a competência que lhe cabe nos termos dos nºs 2 e 4 deste artigo.

Artigo 17º

(Obtenção de recursos)

As sociedades de factoring podem financiar a sua actividade com capitais próprios ou recorrendo a capitais alheios resultantes das seguintes operações:

a) Emissões de obrigações, em qualquer das modalidades legalmente admitidas, compreendendo obrigações de caixa, mediante autorização do Ministro das Finanças;

b) Obtenção de crédito, por qualquer forma legalmente admitida, junto de instituições de crédito ou outros estabelecimentos financeiros nacionais;

c) Obtenção de financiamento, a médio e a longo prazo, junto de instituições de crédito ou de outros estabelecimentos financeiros estrangeiros ou internacionais, mediante autorização a obter nos termos da legislação cambial em vigor.

Artigo 18º

(Acesso a mercados interbancários)

As sociedades de factoring poderão oferecer fundos no mercado monetário interbancário e ter acesso ao mercado interbancário de títulos, em condições a definir pelo Banco de Portugal.

Artigo 19º

(Competência reguladora do Banco de Portugal)

Compete ao Banco de Portugal emitir as directrizes que se mostram convenientes para assegurar a normal prossecução da actividade de factoring e a sua compatibilização com os objectivos das políticas económica, financeira e monetária, podendo estabelecer obrigações específicas para os factors, designadamente de observância de determinadas relações entre os capitais próprios e tipos de responsabilidades ou entre quaisquer outros elementos de balanço.

Artigo 20º

(Fiscalização pelo Banco de Portugal)

1- Compete ao Banco de Portugal fiscalizar a actividade dos factors podendo, para o efeito, solicitar quaisquer elementos de informação, periódicos ou não, proceder às inspecções que se mostrem convenientes e emitir normas e instruções com vista ao adequado controlo da actividade de factoring.

2- A contabilidade das sociedades de factoring é organizada de harmonia com as normas e instruções do Banco de Portugal.

Artigo 21º

(Registo)

O Banco de Portugal manterá um registo específico das sociedades de factoring, nos termos da legislação aplicável às instituições parabancárias.

Artigo 22º

(Alterações estatutárias)

1- Quaisquer alterações estatutárias das sociedades de factoring estão sujeitas a autorização prévia do Ministro das Finanças.

2- Na tramitação dos pedidos de autorização das alterações estatutárias observar-se-á, com as necessárias adaptações, processamento análogo ao dos pedidos de autorização da constituição.

Artigo 23º

(Incompatibilidades)

1- É vedado às sociedades de factoring celebrar contratos de factoring com empresas que detenham uma participação no seu capital social superior a 10%, salvo no caso previsto no nº3 deste artigo com membros dos seus órgãos sociais, directores ou procuradores com mandato permanente e, bem assim com empresas que estas pessoas controlem directa ou indirectamente.

2- Consideram-se empresas controladas para os efeitos do número anterior:

a) Aquelas de que as pessoas referidas no mesmo número sejam proprietárias ou em que detenham, directamente ou por interposta pessoa, mais de 50% do capital social ou, tratando-se de sociedade anónima, um número de acções que assegure a maioria de votos em assembleia geral;

b) Aquelas em que as pessoas referidas no número anterior exerçam funções nos órgãos sociais, na gerência ou na direcção;

c) Aquelas em que exerçam posições de controlo, configuradas como se dispõe na alínea anterior, empresas relativamente às quais as pessoas referidas na alínea a) detenham situações análogas ao previsto na mesma alínea;

d) Aquelas sobre as quais as pessoas referidas na alínea a) detenham poderes de direcção efectiva mercê de participações cruzadas ou sucessivas noutras empresas.

3- Mediante pedido da sociedade de factoring interessada, devidamente fundamentado, o Banco de Portugal poderá, em casos excepcionais, autorizar a realização de operações de factoring com empresas que detenham participações no capital social daquela sociedade superiores ao limite estabelecido no nº1 do presente artigo.

Artigo 24º

(Aquisição e posse de imóveis)

1- É vedado às sociedades de factoring adquirir ou possuir bens imóveis para além dos necessários às suas instalações próprias, salvo quando lhes advenham por efeito da cessão de bens, dação em cumprimento, arrematação ou qualquer outro meio legal de cumprimento de obrigações ou destinado a assegurar esse cumprimento, devendo em tais casos proceder à respectiva alienação no prazo de três anos.

2- O prazo de três anos referido no número anterior pode ser alargado em casos excepcionais, a submeter a autorização do Ministro das Finanças.

Artigo 25º

(Limites das participações financeiras)

1- As participações das sociedades de factoring noutras sociedades não podem :

a) Exceder, em cada caso, 20 % do capital social das sociedades participadas e do seu próprio capital social e reservas;

b) Na totalidade, exceder 50% do seu próprio capital social e reservas.

2- As sociedades de factoring poderão, a título transitório, deter participações que excedem os limites previstos na alínea a) do número anterior, desde que tais participações lhes advenham por efeito de cessão de bens, dação em cumprimento, arrematação ou qualquer outro meio legal de cumprimento de obrigações ou destinado a assegurar esse cumprimento, devendo, em tais casos, proceder, no prazo de três anos, à alienação da parte das participações que ultrapasse aqueles limites.

3- O prazo de três anos estabelecido no número anterior pode ser alargado em casos excepcionais, a submeter a autorização do Ministro das Finanças.

Artigo 26º

(Reservas)

As sociedades de factoring devem constituir obrigatoriamente as seguintes reservas:

a) Uma reserva geral formada pela afectação de 10% dos lucros líquidos apurados em cada exercício, até à concorrência do valor do capital social;

b) Uma reserva especial formada pela afectação de 5% dos lucros líquidos apurados em cada exercício, reforçável por outras importâncias que lhe sejam atribuídas por decisão, da assembleia geral, até à concorrência do valor do capital social, destinada a cobrir as depreciações do activo ou prejuízos que a conta de lucros e perdas não possa suportar.

Artigo 27º

(Providências extraordinárias)

São aplicáveis às sociedades de factoring as providências extraordinárias previstas para os bancos comerciais e de investimento, quando se verificarem situações de desequilíbrio que, pela sua extensão ou continuidade, possam afectar o regular funcionamento da instituição ou perturbar as condições normais de funcionamento dos mercados monetário e financeiro.

Artigo 28º

(Direito aplicável)

As sociedades de factoring regem-se, em especial, pelas normas do presente diploma e directrizes ou instruções estabelecidas ao seu abrigo, pela legislação sobre instituições parabancárias, na parte aplicável, e pelo disposto sobre a actividade das instituições de crédito, com as necessárias adaptações.

Artigo 29º

(Adaptação das sociedades existentes)

1- As sociedades presentemente autorizadas ao exercício da actividade de factoring, no prazo de 180 dias a contar da data da entrada em vigor deste Decreto-Lei, proceder às alterações estatutárias que se mostrem necessárias ao cumprimento das exigências legais e efectuar as correspondentes apresentações no Banco de Portugal para registo.

2- Os accionistas dessas sociedades que à data da publicação do presente diploma detenham participações que excedam o limite fixado no nº2 do artigo 8º poderão manter tais participações sem necessidade da autorização prevista na parte final daquela disposição.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 20 de Fevereiro de 1986.

-- Aníbal António Cavaco Silva -- Miguel José Ribeiro Cadilhe

Promulgado em 5 de Março de 1986.

Publique-se

O Presidente da República, ANTÓNIO RAMALHO EANES

Referendado em 6 de Março de 1986.

O Primeiro-Ministro, Aníbal António Cavaco Silva.

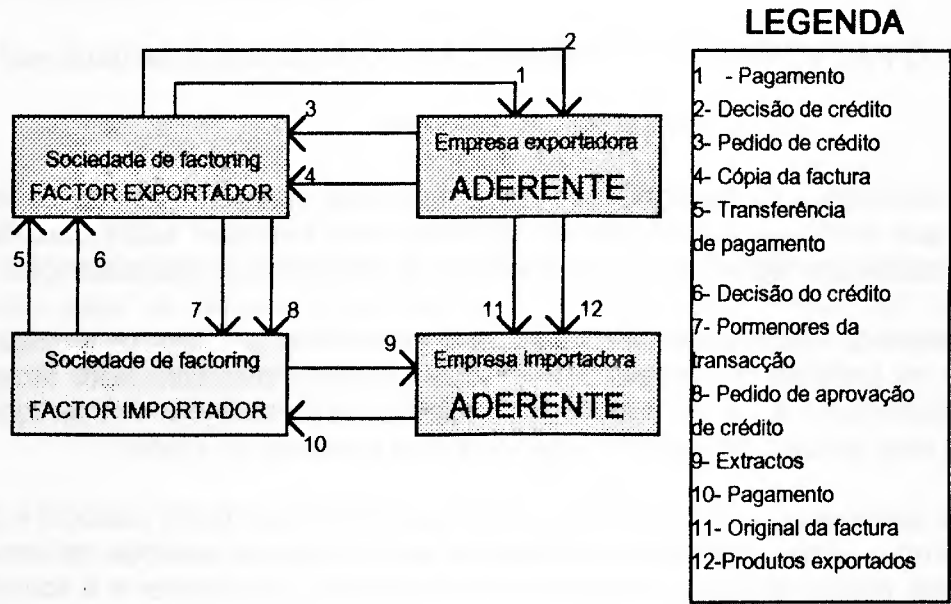
6.4 O FACTORING NA EXPORTAÇÃO : O factoring internacional

As sociedades de factoring têm obrigatoriamente sede em território nacional, se bem que mediante autorização do Ministério das Finanças estas sociedades possam estabelecer agências ou outras formas de representação no estrangeiro.

Sempre que uma sociedade de factoring é confrontada com os serviços de cobrança no estrangeiro, estabelece normalmente um acordo com outro factor do país do importador a fim de numa base recíproca prestarem não só serviços de cobrança mas também de assistência jurídica e de cobertura de crédito.

Nos casos em que é estabelecido este acordo entre um factor nacional e outro estrangeiro no sentido de poderem prestar os serviços acima referidos, tal acordo , não implica, porem, qualquer compromisso formal entre o exportador e a sociedade de factoring do importador.

A representação esquemática, que a seguir se ilustra, mostra as fases de uma operação de factoring de exportação :



A empresa exportadora vende a um cliente estrangeiro mercadorias, para cujo valor é pedida a aprovação de crédito à sociedade de factoring. Esta contacta outra sociedade de factoring no país do importador solicitando a cobertura do risco de crédito.

O factor do país importador, após estudar a cobertura do risco de crédito em função da garantia que lhe dá o importador, aprova ou reprovaa o pedido de cobertura de risco de crédito informando, no mais curto espaço de tempo, o factor exportador da decisão tomada.

O factor do país exportador informa o seu cliente (aderente) da decisão de crédito. Se a decisão for afirmativa o exportador envia directamente para o seu cliente (importador) a factura com a indicação de que o respectivo valor deverá ser pago no seu próprio país, ao factor importador.

O exportador envia uma cópia da factura para o factor exportador.

CAPÍTULO VII - PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA

7.1 INTRODUÇÃO

Uma venda só está totalmente realizada quando estiver paga. Este princípio mostra que qualquer empresa estaria falida se apenas vendesse e não cobrasse.

Quando as empresas permitem aos seus clientes adiarem por muito tempo os seus pagamentos, estão a criar a elas próprias dificuldades financeiras, as quais poderão contribuir rapidamente para o enfraquecimento da empresa ou para o seu eventual desaparecimento.

Por outro lado, as empresas que permitem aos seus clientes pagarem tardiamente terão também dificuldades em pagar aos seus fornecedores, o que se traduzirá a curto prazo pelo corte do crédito e o surgimento de dificuldades que estas situações, normalmente, arrastam.

As empresas enfraquecidas, por estas razões, têm pouca capacidade negocial, tomando-se muito mais vulneráveis às regras impostas pelos seus clientes, acabando por realizarem as vendas em condições pouco vantajosas.

O crédito alargado para além das condições normais representa capital que não pode ser aplicado nas necessidades da empresa vendedora. Esta situação implica, em muitos casos, a necessidade de se contrair empréstimos junto da banca para financiamento da actividade, com os custos que tais soluções implicam.

A empresa que tenha de fazer reflectir os custos financeiros resultantes do dinheiro que pediu emprestado ao banco no preço de venda das suas mercadorias tornar-se-á menos competitiva no mercado, face aos demais parceiros. Se não o fizer, então a sua margem será menor, e poderá não ser suficiente para manter a rentabilidade do negócio.

Pelas razões acima apontadas, as cobranças feitas em tempo oportuno significam a manutenção da empresa como organização lucrativa.

7.2 PRINCÍPIOS DE COBRANÇA

Os princípios básicos de cobrança, considerados os mais úteis, podem ser agrupados em quatro áreas:

- 1- Efectuar a cobrança.
- 2- Manter um seguimento sistemático de cobranças.
- 3- Reconciliar as contas com os clientes.
- 4- Manter boas relações com os clientes.

7.2.1 Efectuar a cobrança

A principal tarefa da pessoa responsável pelas cobranças é a de recolher o pagamento tão próximo da data acordada quanto possível. Nunca deverão existir dúvidas a este respeito. Os clientes têm a obrigação de pagar as facturas dentro das condições de venda. A função da pessoa que faz as cobranças é a de assegurar que esta obrigação seja respeitada.

Os contactos com os clientes devem ser facilitados no princípio, mas posteriormente deverão ser gradualmente endurecidos e acelerados, tanto quanto o necessário, para assegurar o pagamento da conta atrasada.

7.2.2 Manter um seguimento sistemático de cobranças

Depois de uma aproximação inicial a uma conta atrasada, é importante manter contactos adicionais devidamente programados. Se o cliente comunicar que o pagamento será feito por cheque a enviar em determinada data, esta informação deve ser anotada. Se o cheque não for recebido na data prometida, dever-se-á contactar o cliente imediatamente. Caso contrário, o esforço de cobranças pode tornar-se nulo.

Um seguimento sistemático das contas, mesmo aquelas que não podem ser pagas de imediato, mostrará ao cliente o interesse em conhecer a sua situação financeira e dará a oportunidade para reafirmar a urgência naquele recebimento.

7.2.3 Reconciliar as contas com o cliente

Muitos atrasos nos pagamentos devem-se a desencontros de facturas e a saldos que não coincidem. O contacto pessoal com o cliente para o confronto de documentação é uma oportunidade para estabelecer com o devedor um compromisso de pagamento, após os saldos estarem reconciliados.

O objectivo deste contacto pessoal não deverá apenas servir para a reconciliação de saldos, mas também para detectar qualquer outra informação de interesse, como eventuais dificuldades que possam estar na base do atraso dos pagamentos, ou dificuldades de organização interna que levam muitas vezes os clientes a não saber onde "põem os papéis".

7.2.4 Manter boas relações com o cliente

É possível que, os clientes com quem se tenha já sofrido uma má experiência nos recebimentos até ao momento possam vir a ser boas contas no futuro. As empresas que hoje "pagam bem", em determinado período da sua existência poderiam ter tido grandes dificuldades. Sem a compreensão de alguns dos seus fornecedores, estas empresas não teriam tido hipóteses de sobrevivência.

Por esta razão, o responsável pelas cobranças deve ter o bom senso e o tacto comercial que lhe permita manter boas relações com a clientela, embora tal atitude não signifique deixar de acompanhar de perto o pagamento ou mesmo suspender temporariamente o crédito.

7.3 DE QUEM É A RESPONSABILIDADE PELAS COBRANÇAS ?

Numa pequena empresa em que o único trabalhador é o seu proprietário, é óbvio quem é o responsável pelas cobranças. Muitos são os proprietários que se encarregam de fazer eles próprios as cobranças, pois melhor do que ninguém sabem o que isso representa para a continuidade dos seus negócios.

Contudo, nem sempre é verdade que as cobranças feitas pelos donos das empresas, garantam bons resultados. Uma pequena empresa pode estar organizada em função de vendedores que fazem um trabalho excepcional de vendas, mas que dedicam tempo insuficiente ao trabalho de cobranças. Nas empresas maiores existem já pessoas treinadas adequadamente para a execução do trabalho específico de cobranças.

A quem deve caber a responsabilidade das cobranças é uma questão que depende muito da dimensão e da natureza da empresa. De um modo geral, quanto maiores são as empresas mais pessoas estão envolvidas na função "cobranças". Por este motivo é muito importante que se assegure que este trabalho seja feito com todo o rigor.

Nas pequenas e médias empresas o tesoureiro ou o responsável financeiro respondem pelas cobranças. Mesmo nas grandes empresas, onde a responsabilidade das cobranças cabe ao departamento de crédito, a administração segue esta função de perto.

O sucesso ou o insucesso empresarial pode em muitos casos ser determinado pela eficiência das cobranças, pelo que se torna imprescindível definir correctamente a quem cabe essa responsabilidade.

7.3.1 Departamento de crédito

Nas médias e grandes empresas, a responsabilidade pelas cobranças cabe ao departamento que aprova as vendas a crédito. Este critério é baseado na teoria que afirma que a aprovação de crédito inclui a responsabilidade pelo esforço posto nas cobranças.

Deste modo, qualquer pessoa encarregada exclusivamente da aprovação das vendas a crédito e com treino adequado, torna-se, ao fim de um certo tempo, especialista na função de cobranças.

Quando a dimensão de uma empresa aumenta e a comercialização dos seus produtos se estende a todos os pontos do território, torna-se necessário definir se a função "cobranças" deve ser mantida no departamento de crédito ou se será recomendável alguma forma de descentralização.

Para esta decisão contribuem certos factores como o número de clientes, a frequência com que são colocadas encomendas, os custos de descentralização e muitos outros critérios de avaliação, que terão de ser ponderados.

7.3.2 Cobradores

Algumas empresas têm um volume muito grande de cobranças, o que as obriga a treinar pessoal que possa executar, especificamente, este trabalho. Este pessoal não deverá ter, contudo, quaisquer responsabilidades na aprovação das vendas a crédito.

Os cobradores encontram-se em empresas onde o número de contas é muito elevado e o valor médio de cada transacção é normalmente pequeno. A utilização de cobradores apresenta, assim, as seguintes vantagens: poupanças significativas de tempo ao pessoal mais qualificado (executivos de crédito); maior probabilidade de recebimento em tempo oportuno.

Quando não for possível a utilização de cobradores só se deverá expandir o crédito a clientes desde que, essa expansão, seja acompanhada por um alargamento da actividade de cobranças.

7.3.3 Sector das cobranças

É um sector inserido no departamento de crédito cuja responsabilidade é diligenciar as cobranças de contas atrasadas. Nas empresas cuja dimensão se justifica a existência de um sector específico para esta função existe um controlo mais efectivo sobre as datas de vencimento das facturas. A partir das datas de vencimento é iniciado um conjunto de acções e procedimentos de cobrança, em termos muito rigorosos.

Numa empresa, suficientemente grande, justificar-se-á a descentralização deste sector, podendo ser criados centros regionais de cobrança que reportarão ao departamento de crédito central.

7.3.4 Vendedores

A utilização de vendedores nas cobranças é um assunto muito controverso e tem provocado muito debate. Muitas opiniões jogam a favor da colaboração do pessoal de vendas no trabalho de cobranças.

Outras apresentam objecções a esta política, defendendo que a primeira responsabilidade dos vendedores é vender, devendo dedicar toda a sua atenção às técnicas e às motivações de vendas.

Se os vendedores se envolverem, excessivamente, no trabalho de cobranças pode resultar uma reacção negativa com os clientes, tornando-se depois mais difícil obter encomendas.

A decisão de se recorrer ao departamento de vendas para o trabalho de cobranças deve ter em consideração: a natureza dos negócios da empresa; a capacidade profissional dos vendedores; a dimensão dos recebimentos; e a eventual gravidade do problema.

Mesmo que os vendedores não sejam responsáveis pelas cobranças devem estar informados sobre a situação das contas dos seus clientes. Esta informação pode levar os vendedores a compreender a necessidade da recuperação do capital da empresa colocando-se disponíveis para prestar uma ajuda, sempre que necessário.

Solicitados a colaborar, numa base razoável, o pessoal de vendas pode dar uma contribuição extremamente valiosa, nas cobranças. Além disso, os vendedores ganham uma nova perspectiva dos seus clientes, com os quais podem estabelecer relações de entendimento, para além dos contactos desenvolvidos no processo das vendas.

Vendedores experientes têm confirmado que só começaram a conhecer bem os seus clientes quando surgiu, pela primeira vez, um problema relacionado com cobranças.

Se forem encontradas soluções para os problemas do cliente, os vendedores terão uma base de relacionamento muito mais ampla, o que lhes garante um trabalho de vendas mais profícuo e baseado em plataformas mais sólidas.

Em certos tipos de negócio, particularmente nas áreas da distribuição, o pessoal de vendas é compensado, segundo um determinado critério que toma em linha de conta a sua capacidade para cobrar. As técnicas utilizadas por estes indivíduos estão, de algum modo, relacionadas com as suas próprias personalidades.

Noutros tipos de organizações, os vendedores não são responsáveis pelas cobranças, embora sejam mantidos informados sobre esta situação. Quando o departamento de crédito os informa, espera-se que estes recomendem acções que permitam que a cobrança seja feita. Provavelmente a prática mais comum é de manter o departamento de vendas informado da situação de cobranças dos seus clientes, através de: envio de cópias de extractos de conta; cartas de cobrança; ou outra correspondência enviada. Nos casos em que surjam problemas maiores, o departamento de vendas é solicitado a comentar sobre as condições em que se encontra o negócio do cliente.

7.3.5 Outro pessoal

Outros elementos da empresa, em algumas circunstâncias, podem ser envolvidos na função "cobranças". Por exemplo, o tesoureiro, o responsável financeiro e o auditor interno podem contribuir com a vasta experiência que possuem para a resolução de um problema de cobranças de grande extensão.

Este envolvimento, normalmente, toma a forma de recomendação ou de parecer. Estas pessoas podem igualmente fazer uma revisão periódica à gestão das cobranças, reavaliando o esforço desenvolvido, a capacidade individual de certos elementos em conduzir estas tarefas, ou de apresentarem novas ideias ou políticas mais ajustadas às necessidades da empresa e dos clientes.

Outras possibilidades que se podem colocar a um trabalho de cobranças, desenvolvido por outros elementos da empresa, diz respeito a: preparação de correspondência de cobrança; a contactos telefónicos; e a outras tarefas que por necessidade pontual possam ser executadas.

7.4 O ESFORÇO DE COBRANÇAS

Os procedimentos de cobrança começam quando a factura se vence, isto é, quando a data limite para pagamento foi atingida. Nesse altura, é enviada uma primeira carta solicitando o pagamento, e, caso, não tenha resposta, dá-se seguimento a um conjunto de acções, até se obter o pagamento das facturas vencidas.

A correspondência é feita tomando em conta o tempo que a carta leva a chegar ao cliente e este a responder.

Se após 10 dias não houver qualquer resposta, dever-se-á enviar uma 2ª carta. Para controlo das contas a receber é importante fazer-se um registo das facturas ainda não vencidas e das que já se venceram. Há muitos sistemas para fazer este controlo, sendo o mais vulgarmente usado o *mapa de antiguidade de saldos*, feito numa base mensal, se bem que também possa ser feito em intervalos de tempo menores.

O controlo por antiguidade de saldos agrupa as contas por categorias, isto é, aquelas que ainda não estão vencidas, as que estão vencidas desde 1 a 30 dias, de 31 a 60 dias, de 61 a 90 dias e as que estejam com mais de 90 dias.

Este método é muito usado para identificar a antiguidade das contas a receber, mês a mês, e avaliar o nível de competência desenvolvido no trabalho de cobranças.

Em muitas empresas, são usados computadores para prepararem os extractos de conta e escreverem cartas de cobrança. Cada conta tem um código de cobrança que indica qual o documento que deverá ser preparado: extracto de conta, carta de cobrança nº1, nº2 ou nº3, etc.

O sistema de facturação, o registo contabilístico, o seguimento e acompanhamento das cobranças deverão estar em conformidade com os recursos de que a empresa dispõe, com o estilo de gestão que deseja imprimir e com os objectivos que pretende alcançar.

Contudo, parece-nos conveniente alertar para o facto de os sistemas de controlo extremamente sofisticados e elaborados poderem retardar o processo de cobrança, dada a complexidade de controlos e seguranças desenvolvidos, tomando todo o processo pouco compreensivo à luz do objectivo que se pretende alcançar: cobrar o mais depressa possível.

7.4.1 Extracto de conta

Um simples extracto de conta listando as facturas já vencidas é muito usado como trabalho inicial do processo de cobrança. Normalmente, este extracto de conta é aproveitado para se incluir uma pequena mensagem solicitando o pagamento.

Um extracto de conta deverá incluir informação suficiente, tal como o número da nota de encomenda ou o número da requisição, a fim de permitir ao cliente uma verificação rápida com a sua cópia, antes de dar ordem de pagamento. O envio dos extractos de conta por "Correio Azul" dá, de um modo geral, bons resultados, reduzindo, posteriormente, o número de contas que requerem um esforço adicional de cobranças. Quando o computador produz extractos de conta para envio aos clientes, é habitual fazer mais uma cópia de cada, para depois ser usada no seguimento da cobrança.

7.4.2 Fase preliminar de cobrança

Um dos aspectos essenciais no esforço de cobranças é saber usar o procedimento mais eficiente do ponto de vista do tempo de recebimento e dos custos tidos com esse recebimento. O uso apropriado desses meios depende da experiência tida com o cliente. Podem ser enviadas cartas-modelo: cartas especialmente preparadas para aquele cliente; cartas programadas por computador usando processamento de texto; cópias de facturas; ou então chamadas telefónicas.

7.4.3 Cartas-modelo

As cartas-modelo têm um papel importante na cobrança de facturas já vencidas. Este tipo de cartas têm vindo a ser revistas e modificadas, no sentido de transmitirem uma mensagem delicada e cordial, em simultâneo com o pedido de pagamento.

As empresas que advogam a sua utilização afirmam que estas cartas têm a vantagem de oferecer poupança de tempo, uma vez que podem ser produzidas por computador.

Outras empresas inclinam-se para uma comunicação mais personalizada, contrapondo que as cartas-modelo são facilmente entendidas como cartas-chapa e, assim, tendem a ser ignoradas, tomando inútil todo o esforço de cobranças.

Diz-se que as cartas-modelo são úteis na razão inversa da gravidade do problema de cobrança.

Um extracto de conta padronizado é útil para as facturas recentemente vencidas, pois, se for emitido um extracto padrão referente a facturas muito antigas, esse esforço não produzirá o efeito desejado, e o cliente, provavelmente, continuará a não pagar.

É importante que as cartas-modelo sejam bem escritas e utilizadas apropriadamente.

O uso com êxito de cartas-modelo reflectir-se-á, por exemplo, nas contas com pequenas quantidades de facturas em aberto (por pagar).

Quando as contas são grandes e os problemas são muito específicos e complexos, é óbvio que uma carta-modelo não produzirá o efeito desejado. Contudo, se se escrever uma carta personalizada e especialmente preparada para aquele fim, obter-se-á naturalmente, outra receptividade do cliente.

Os exemplos que a seguir se ilustram mostram uma série de cartas-modelo, a incluir no extracto de conta.

Exemplo 1ª carta

Exmos Senhores:

Este extracto da v/conta mostra todas as facturas em aberto, até ao momento. Aquelas que estão assinaladas com um asterisco () estão já vencidas. No caso de nos ter remetido por correio o cheque para pagamento do saldo vencido, por favor, ignore esta carta. Se o seu saldo não coincidir com o nosso queira por favor escrever a sua explicação nas costas deste extracto, devolvendo-o dentro do envelope R.S.F que lhe estamos a enviar em anexo. No caso do saldo estar correcto, agradecemos o envio de cheque daquela importância.*

Exemplo 2ª carta

Exmos Senhores:

Apesar do nosso recente contacto, referente ao pedido de liquidação das facturas já vencidas e mencionadas neste extracto com um asterisco (), ainda não recebemos o respectivo pagamento. Os seus débitos já ultrapassaram os 30 dias sobre a data acordada para pagamento. Queira, por favor, enviar-nos hoje o seu cheque para regularização da dívida em atraso.*

Exemplo 3ª carta

Exmos Senhores:

Este é o nosso terceiro pedido para pagamento das facturas que se encontram por regularizar. É lamentável que não tenhamos recebido nem uma resposta às nossas cartas nem o respectivo pagamento. O saldo já vencido tem mais de 60 dias, o que nos causa, logicamente, alguns problemas. Envie-nos, por favor, sem mais demoras, o v/ cheque para pagamento do saldo vencido.

Exemplo 4ª carta

Exmos Senhores:

Definitivamente, temos que tomar uma acção relativamente às facturas acima referidas e que se encontram por liquidar há mais de 90 dias.

Os extractos de conta que vos temos enviado com pedido de pagamento continuam sem qualquer resposta nem explicação para a não liquidação, sendo este o nosso último pedido. Se dentro de 10 dias, a partir desta data, não recebermos o v/ pagamento, ficaremos sem alternativa, e seremos obrigados a entregar este processo ao nosso advogado, para resolução por via de contencioso. Por favor, evite que isto aconteça, enviando-nos hoje, sem falta, o seu pagamento.

A pressão, para que o cliente efectue o pagamento vai aumentando proporcionalmente em cada uma das sucessivas cartas. A primeira carta informa quais as facturas vencidas e solicita o respectivo pagamento, no caso deste não ter sido já feito. As restantes cartas pressionam o cliente a enviar o cheque para pagamento, sendo cada vez mais urgente o seu envio.

As cartas-modelo representam, assim, um esforço de cobrança, fazendo parte de uma acção coordenada e continua até o pagamento ser feito.

7.4.4 Cartas de cobrança especialmente preparadas

Quando o problema é muito específico e se julgue importante que o cliente deva tomar conhecimento da preocupação do fornecedor, deverá ser enviada uma carta especialmente redigida para esta situação. Esta carta deve ser cuidadosamente planeada, focar os detalhes de uma forma simples e ser tão breve quanto possível, identificando sempre as facturas já vencidas.

Esta primeira carta deve provocar no cliente o impacto mais forte de todo o eventual esforço de cobranças que venha a ser posto no futuro. Por ser uma carta personalizada e o seu conteúdo ser mais do que um simples extracto de conta, tornar-se-á é mais difícil que o cliente a ponha de lado.

7.4.5 Cartas produzidas por computador

Estas cartas listam as facturas vencidas e pedem o pagamento. A mensagem varia, de carta para carta, dependendo de quantas já foram enviadas anteriormente. O uso do computador para envio de cartas de cobrança, alivia os executivos de crédito de tarefas onde se consome muito tempo, permitindo-lhes dedicar mais tempo a outras tarefas mais complexas.

Por outro lado, o computador é muito mais rápido e mais barato.

7.4.6 Cartas programadas

As cartas programadas têm sido muito utilizadas, graças aos modernos processadores de texto. Não sendo cartas-modelo nem cartas produzidas com uma redacção fixa, as cartas programadas incluem parágrafos diferentes que podem ser programados conforme as situações, originando uma certa personalização do assunto.

Este método de escrever cartas de cobrança tem muitas vantagens, pois os computadores são muito mais rápidos que as máquinas de escrever, aumentam a produtividade, reduzem os custos e aceleram os esforços de cobrança.

Este tipo de cartas é usado normalmente durante as fases intermédias de cobrança, escolhendo-se *parágrafos-tipo* para cada situação que o executivo de crédito julgar mais apropriados.

7.4.7 Cópias de facturas

Os extractos de conta nem sempre produzem efeitos imediatos de pagamento, porque os clientes, por vezes, necessitam de mais informação do que aquela que é apresentada num simples extracto. Nestas condições, torna-se necessário saber a morada para onde foram enviadas as mercadorias, pois nem sempre coincide com a morada para onde foi enviada a factura.

Porque as mercadorias têm que ser conferidas, antes de serem pagas, torna-se necessário ter mais informação, só possível através das facturas.

Estes casos são frequentes nas situações em que uma mercadoria é enviada para as instalações fabris, estaleiros ou outros locais diferentes daquele onde funciona o departamento das contas a pagar. Nestes casos é absolutamente necessário o envio em duplicado (nalguns casos, em triplicado) das facturas, para que quem receba a mercadoria a possa conferir pela factura, e para que quem paga tenha uma cópia da mesma factura para juntar ao outro exemplar, onde já se encontrará a confirmação da recepção quantitativa e qualitativa da mercadoria.

7.4.8 A organização e o método de conduzir uma cobrança por telefone

Antes de se discar o número do telefone do cliente, dever-se-á estar na posse de um registo de informações que permita identificar e esclarecer todas as eventuais dúvidas que o cliente possa ter relativamente àquele pagamento. O número das facturas vencidas, o material que foi fornecido e para onde foi enviado, datas e outros dados que facilitem uma rápida identificação dos registos do cliente.

O telefone é o meio mais frequentemente utilizado nas cobranças difíceis e nas contas que, pela sua grandeza o justifiquem. Uma utilização apropriada ajuda a esclarecer dúvidas ou a desfazer mal entendidos que eventualmente estejam na origem do não pagamento. O tempo de uma conversa telefónica dependerá muito da extensão dos assuntos a tratar, mas nunca deve ser desnecessariamente prolongado, com repetições excessivas do que se já tenha transmitido anteriormente. Nunca se poderá esquecer, porém, que o objectivo de um telefonema de cobrança é receber o pagamento, e se o cliente continuar a manifestar a impossibilidade de pagar, dever-se-á tentar um plano de pagamentos parciais, para certas datas, com o envio dos respectivos cheques, até a dívida estar totalmente saldada.

A experiência e habilidade do responsável pelas cobranças desse cliente é posta à prova quando se tentam encontrar as melhores formas de pagamento possíveis, ao mesmo tempo que se consegue manter com os clientes relações de bom entendimento, cortesia e consideração.

Os assuntos mais importantes que foram tratados ao telefone devem ser registados durante a conversação, e de imediato deverá ser enviada uma carta ao cliente para reconfirmação do que foi acordado por telefone. Este procedimento irá impedir que o cliente se esqueça do que foi combinado durante aquele telefonema, servindo essa carta de lembrança, tanto para o cliente como para o cobrador.

7.4.9 Fases intermédias no processo de cobrança

Os clientes que não respondem, nem reagem, aos esforços de cobrança, constituem os reais problemas de recebimentos nas empresas. Estas contas colocam o cobrador numa posição de desafio, em que a sua capacidade e habilidade em contrariar a tendência do cliente são a prova da sua competência profissional.

O número de esforços intermédios de cobrança varia de empresa para empresa e com as condições do próprio negócio, sendo contudo normal que o período que medeia entre a fase inicial até à fase final seja de dois a três meses, e nalguns casos, mais.

Os intervalos de tempo para se efectuar um novo contacto situam-se entre 10 a 15 dias, entre cada esforço de cobrança, devendo estes contactos serem mantidos numa base regular.

Habitualmente, são efectuados por carta, se bem que se devam também efectuar chamadas telefónicas e até contactos pessoais, se o valor da cobrança assim o justificar. Nesta fase intermédia de cobrança deve ser aplicado o maior esforço possível, escrevendo-se cartas, elaboradas com todo o cuidado possível, e mantendo com o cliente um bom relacionamento.

Estas cartas intermédias podem ser geradas por computador, usando-se processadores de texto, que possibilitam ter já escrita parte da mensagem que se pretende transmitir.

Portanto, estas cartas são de uma utilidade extrema, quando combinadas com telefonemas, mantendo o cliente perfeitamente informado da preocupação do fornecedor.

Após a cobrança de uma conta estará então concluída a venda.

7.4.10 As condições de venda e o processo de cobrança

Quando , entre um vendedor e um comprador se estabelece um contrato, pelo qual o primeiro cede ao segundo, sob determinadas condições de venda, determinada mercadoria, diz-se, indevidamente , que se realizou uma venda. Estaria correcta tal afirmação se esse contrato estabelecido entre as partes fosse feito a pronto pagamento. Não sendo, a venda só estará , de facto, concluída, quando estiver paga.

Portanto, para que se possa entregar uma mercadoria a outrem, do qual , só mais tarde se irá receber o pagamento, ter-se-á que partir duma base de confiança manifestada pelo fornecedor pela concessão de crédito ao seu cliente. Partindo-se do pressuposto que da parte do comprador existe a intenção de pagar nas condições acordadas, quaisquer esforços que o vendedor faça no sentido de receber o dinheiro, devem ser entendidos como uma cooperação entre as duas partes , para que o contrato que ambos estabeleceram possa ser concluído. Assim, quando se apela ao cliente para que este pague, não é uma prova de desconfiança da sua honestidade, mas apenas a pretensão de concluir o contrato estabelecido entre ambos na data que combinaram. Em algumas situações, o apelo à exemplaridade dos pagamentos constitui um motivo de orgulho para alguns clientes continuarem a pagar nas datas devidas.

Outros clientes menos exemplares poderão vir a ser sensibilizados a pertencer ao "clube dos bons", caso a prontidão dos pagamentos se faça atempadamente

7.4.11 Fase final do processo de cobrança

O processo de cobrança atinge a sua fase final quando se esgotam todos os procedimentos normais de cobrança e o assunto tem de ser entregue a um advogado para resolução, por via contenciosa. Quando se entrega um processo de cobrança difícil a um advogado, é necessário confirmar se todas as informações contidas no ficheiro do cliente estão actualizadas até à data de lhe ser entregue o respectivo processo.

Na maioria dos casos as empresas aguardam mais dois ou três meses, antes de entregarem a resolução ao advogado. Se nesse espaço de tempo a situação do cliente melhorar, é recomendável suspender aquela acção, desde que se verifique que o mapa de antiguidade de saldos regista uma percentagem menor das contas mais antigas. Se, pelo contrário, nesse intervalo de tempo de espera, se vier a confirmar uma tendência para o agravamento da situação, através de informações comerciais, o processo deve ser de imediato entregue ao advogado. Os clientes que deixaram de pagar podem ser agrupados em três categorias:

- 1- *Aqueles que têm capacidade de pagar mas não têm intenção de o fazer.*
- 2- *Os que são incapazes de pagar todas as suas dívidas, pagando só aquelas sobre as quais são exercidas maiores pressões de cobrança.*
- 3- *Os que já não conseguem pagar as suas dívidas e que estarão brevemente fora do negócio.*

O esforço final de cobrança tem o propósito de intimidar seriamente o cliente para que este pague, e por conseguinte evitar os custos de uma acção em tribunal, se antes outra solução não for encontrada. A fase final dos esforços de cobrança pode ser de diversa natureza: uma simples comunicação escrita; uma série de duas ou três cartas ; um telegrama. Uma técnica vulgarmente usada é o envio de uma carta de cobrança do tipo "ultimato", dando ao cliente um prazo muito curto para pagamento, antes de entregar o assunto ao advogado. Antes de terminar o prazo concedido, (geralmente no penúltimo dia) é hábito enviar-se um telegrama final, oferecendo uma derradeira oportunidade para o pagamento, antes da conta ser colocada nas mãos do advogado.

7.4.12 O uso de telegramas

O telegrama constitui uma ferramenta muito útil no processo de cobrança. Uma vez que pela sua natureza é quase exclusivamente usado em casos de urgência, é lido prontamente, logo que recebido.

A sua utilização só deverá ser feita quando a gravidade do problema é grande ou quando os esforços de cobrança se encontram na fase final. As mensagens transmitidas aos clientes, nesta fase de cobrança, são mais frias e objectivas, não havendo lugar para qualquer boa vontade ou intenção de ajuda.

Ao redigir um telegrama, têm de ser tomados alguns cuidados. Uma mensagem telegráfica não é uma comunicação absolutamente privada. É uma mensagem recebida e retransmitida por terceiros, sendo obviamente do conhecimento destes.

Nestas condições torna-se imperativo que nada na mensagem telegráfica seja difamatório, em qualquer sentido, e que não possa dar, da parte de quem recebeu, uma oportunidade para uma acção judicial. Recomenda-se que o departamento de cobranças prepare uma série de mensagens telegráficas e as submeta ao parecer de um advogado antes de as enviar.

7.4.13 Promessa de futuro pagamento

Quando uma conta não pode ser paga na data acordada, o cobrador deverá ser capaz de convencer o cliente a assinar cheques pós-datados (*) ou a emitir uma letra.

Os cheques pós-datados podem ser usados como um plano de cobranças nos clientes em situação económica difícil.

O uso de cheques pós-datados para pagamento de contas atrasadas significa uma promessa de pagamento futuro, posta por escrito. Os clientes que não aceitam esta solução para pagamento das suas dívidas receiam que as suas promessas não possam ser cumpridas, pois o não pagamento de um cheque tem implicações graves.

As letras podem constituir igualmente meios úteis de cobrança quando os clientes não têm possibilidade de pagar em dinheiro, nas datas acordadas, embora esta solução obrigue ao pagamento de encargos bancários referentes ao tempo nela indicado.

7.4.14 As cobranças devem ser feitas por processos legais

Algumas tácticas utilizadas nas cobranças não são éticas e algumas outras são mesmo ilegais. Ameaçar, importunar ou perseguir um devedor não é legal.

Dever-se-á ter muito cuidado com aquilo que são consideradas como "técnicas de cobrança agressivas". Em casos extremos, estas "técnicas" perdem todo o escrúpulo e traduzem-se mesmo em agressão física.

Estas práticas são condenáveis e não têm lugar na gestão do crédito. Existem muitas opções de cobrança à disposição do credor, como os seus próprios esforços, o recurso a um advogado e à decisão do tribunal.

Se, mesmo assim, tudo falhar, e não se conseguir receber o dinheiro da dívida, pelo menos adquiriu-se a experiência necessária para manusear com mais cuidado e rigor situações idênticas no futuro.

7.4.15 Exemplos

Em alguns casos, os clientes não pagam porque extraviam as facturas pedindo ao fornecedor 2^{as} vias. Nestes casos será enviada a seguinte carta-modelo:

Exemplo de carta para envio de cópias de facturas quando estas são solicitadas pelo cliente

Local, de _____ de 199__

Nome da empresa
Morada
Código Postal, Localidade

Exmo(a) Sr.(a) _____

Estamos a enviar-lhe as cópias das facturas nºs _____,
_____, conforme seu pedido durante a
nossa conversa telefónica de ____/____/____.

Estes documentos permitir-lhe-ão verificar a exactidão do
nosso extracto de conta nº _____ de ____/____/____, a fim de proceder
ao respectivo pagamento.

Da VaExa

Atentamente

Gestor de crédito

O esforço de cobrança feito por telefonemas e cartas teve um resultado nulo. Neste caso, e a partir daqui, o crédito deverá ser suspenso, avisando-se o cliente que o caso terá de ser entregue a um advogado, se o pagamento não for efectuado, no prazo de 10 dias.

Exemplo de carta que anuncia a entrega do processo de cobrança a um advogado

Local, de de 199_

Nome da Empresa
Morada
Código Postal, Localidade

À atenção do(a) Exmo(a) Sr(a):

A nossa empresa tem grande orgulho em desenvolver boas relações comerciais com os seus clientes. A maior parte da nossa clientela está connosco há muitos anos, o que admito ser uma consequência dessa boa relação e do suporte que a nossa empresa lhe tem prestado ao longo desse período.

Ao concedermos crédito aos nossos clientes sabemos que nem todos vão cumprir rigorosamente nas datas acordadas, podendo atrasar uns dias os seus pagamentos.

Esta empresa mantém uma tal relação com os clientes que lhes tem permitido resolver com eles os problemas que possam surgir.

Caso o não pagamento das nossas facturas se deva a algum problema relacionado com a mercadoria que lhe enviámos, queira por favor contactar-me de imediato.

No caso da nossa mercadoria não ser objecto de qualquer reclamação, agradecemos o envio de cheque no valor de _____ \$00 , relativamente às nossas facturas nºs _____ , _____ , _____ , cujas 2^{as} vias já vos foram enviadas em __/__/__.

Recordamos que as v/ facturas já ultrapassaram a data do vencimento em ____ dias e que, apesar das promessas de pagamento que nos foram feitas por ocasião das n/ conversas telefónicas de __/__/__ e __/__/__, as mesmas continuam por ser cumpridas.

Antes de sermos forçados a entregar ao n/ advogado este assunto para resolução por via contenciosa, solicitamos, mais uma vez, o envio na volta do correio do cheque cujo montante mencionámos acima.

Entretanto as s/ notas de encomenda em n/ poder não serão satisfeitas enquanto não recebermos o seu pagamento.

De V.Exa.

Atentamente

Gestor de crédito

Apesar do envio de 2^{as} vias das facturas que o cliente reclamou não possuir, o pagamento continua a não ser efectuado. Nestas condições torna-se necessário telefonar-lhe confirmando a recepção dos documentos enviados e pedir-lhe o respectivo pagamento. Quando se fazem dois ou três telefonemas e o insucesso continua, deverá ser enviada nova carta, cujo conteúdo demonstre uma maior pressão.

Exemplo de carta de insistência

Local, de de 199_

Nome da empresa

Morada

Código Postal, Localidade

À atenção do(a) Exmo.(a) Sr.(a) _____

Exmo(a) Sr(a)

Constatamos que as chamadas telefónicas efectuadas para o seu escritório nas datas __/__/__ e __/__/__, visando o pagamento das facturas n.ºs _____, _____, _____ (já enviadas 2^{as} vias há __ semanas), não mereceram qualquer resposta da sua parte.

Os nossos clientes são muito importantes para nós, mas a continuidade do sucesso da nossa empresa depende da prontidão com que os nossos clientes honram os compromissos assumidos .

Não gostaríamos que tal situação viesse a pôr em causa a confiança mútua mantida ao longo deste tempo.

Agradecemos o envio do seu cheque no valor de _____ \$00, referente às nossas facturas n.ºs _____, _____, _____, até ao dia __/__/__, como prova que a confiança possa ser preservada e se mantenha a presente situação de crédito à vossa firma.

De V. Exa.

Atentamente

Gestor de crédito

CAPÍTULO VIII - CONTROLO DAS COBRANÇAS

8.1 INTRODUÇÃO

As administrações das empresas devem ser informadas sobre a eficiência das cobranças.

Normalmente uma vez por mês, o gestor de crédito e cobranças reporta para a administração a situação actual dos resultados de cobranças, dos esforços efectuados e das acções efectuadas para resolver os casos mais graves.

Não basta que estes relatórios refiram os êxitos e minimizem os aspectos negativos. Estes relatórios deverão identificar os problemas potenciais tão rapidamente quanto possível e mencionar se os problemas estão sob controlo e o que está a ser feito para os resolver.

Os relatórios variam de acordo com a dimensão e estrutura da empresa e com o seu estilo directivo. Os executivos de crédito devem preparar a informação cuidadosamente com a particular preocupação de que estes relatórios deverão conter informação qualitativa, isto é, informação sobre a qual se possam tomar decisões importantes para a empresa.

8.2 MAPA DE ANTIGUIDADE DE SALDOS

O mapa de antiguidade de saldos é um dos relatórios de crédito em que se agrupam os saldos das facturas não vencidas e vencidas e o montante total devido, isto é, o total a receber.

O agrupamento tradicional é feito pelos saldos das facturas vencidas entre 1 e 30 dias, de 31 a 60, de 61 a 90 e a mais de 90 dias.

Este mapa mantém um registo das contas que estão em aberto, para além das condições normais de pagamento, revestindo-se, assim, de um excelente meio de controlo.

8.2.1 Antiguidade das contas

Num mapa de antiguidade de saldos é prática comum determinar a percentagem do total das contas a receber (Total Devido), das que ainda não se venceram (não vencido) e das que já se venceram.

Este método permite fazer comparações entre os diversos meses e avaliar a tendência das cobranças nos vários agrupamentos das idades dos saldos.

Cliente	Total Devido	Não Vencido	Vencido de 1 a 30 dias	Vencido de 31 a 60 dias	Vencido de 61 a 90 dias	Vencido há + 90 dias
.....	3630000	2110000	1520000			
	740100			740100		
	629000	629000				
	2769250	2715500	25700	28050		
	529750					529750
	417800	417800				
	1140610	745300	215850	179460		
	330000	330000				
Total	10186510	6947600	1761550	947610	0	529750
%	100.0%	68.2%	17.3%	9.3%	0.0%	5.2%

8.2.2 Saldos vencidos de 1 a 30 dias

Quando se concede crédito a 30 dias significa que o cliente deverá pagar ao 31º dia após a data do fornecimento da mercadoria. Não pagando, entra na coluna das facturas que ultrapassaram aquele período, ou seja na coluna das facturas vencidas entre 1 e 30 dias.

No 31º dia após o fornecimento, isto é, no 1º dia em que o cliente está em falta, deve ser enviada a primeira carta de cobrança , que incluirá um extracto de conta no qual são assinaladas com um asterisco as facturas que já deviam ter sido liquidadas.

Nesta carta, contudo, informar-se-á que, no caso do cliente já ter enviado a respectiva importância, deverá ignorar aquela carta.

Uma das primeiras acções a efectuar, nesta fase, é verificar se o limite de crédito foi ultrapassado. Nas empresas em que a facturação é feita por computador é possível obter de imediato aquela informação. Se existir algum lançamento de encomendas cujo valor ultrapasse o limite de crédito estabelecido, o computador rejeita a encomenda, obrigando o operador a separar aquele pedido e encaminhá-lo para o gestor de crédito.

Contudo, existem situações em que o operador pode permitir o fornecimento, além do limite de crédito, caso a encomenda não exceda determinado valor e a antiguidade de saldos daquela conta mostre que não existem facturas com mais de 30 dias. Estas decisões dependem muito das políticas de crédito e dos padrões estabelecidos nas empresas.

O executivo de crédito, ao analisar a coluna dos saldos vencidos entre 1 e 30 dias, deve verificar quais as facturas cuja idade está a transitar para a coluna dos 31 a 60 dias.

Ao 31º dia, o computador listará uma relação das contas que se encontram nesta situação, a fim de se dar continuidade ao esforço de cobranças adequado à antiguidade de cada saldo.

Neste momento deverá ser enviada a 2ª carta de cobrança, informando que os débitos já ultrapassaram os 30 dias e renovando o pedido do respectivo pagamento.

8.2.3 Saldos vencidos de 31 a 60 dias

Não devem ser subestimados os potenciais problemas que esta antiguidade representa.

Os grandes problemas existentes nas contas inseridas neste grupo, são aquelas que começam a ter 50 a 55 dias de atraso. Estas contas nunca são bons presságios, pois podem significar que em breve pertencerão ao grupo dos 61 a 90 dias.

Nesta situação, deverá ser dado um telefonema de imediato a todos os clientes que tenham ultrapassado a data de vencimento em 40 ou 50 dias. Se o extracto continuar a revelar que aquelas facturas ainda não foram liquidadas, dever-se-á contactar o cliente e saber a razão para o atraso no pagamento.

Quando são efectuados novos telefonemas e o cliente não promete efectuar o pagamento (ou promete, mas não aceita a proposta de envio de cheques pós-datados) e a idade dos saldos aproxima-se dos 60 dias, dever-se-á considerar a suspensão do crédito e o não fornecimento de eventuais encomendas que estejam a aguardar aprovação.

8.2.4 Saldos vencidos de 61 a 90 dias

Os saldos com esta idade constituem já um problema e requerem um tratamento especial. Deverá ser enviada uma 3ª carta de cobrança no 61º dia, e será necessário efectuarem-se telefonemas no sentido de se obter do cliente pagamentos parciais, numa base periódica (semanal, quinzenal, mensal), devendo os fornecimentos ser feitos a pronto pagamento, durante o período em que a dívida estiver a ser regularizada.

É aconselhável obter uma informação sobre a situação financeira do cliente e o seu comportamento actual na praça, para se poder constatar se o pagamento a outros fornecedores é igualmente tardio.

O primeiro objectivo, nestes casos, é tentar receber cheques pós-datados ou aceitar uma letra.

8.2.5 Saldos com mais de 90 dias

Quando o departamento de cobranças não conseguir receber regularmente os saldos referentes às facturas com esta idade, deverá ser enviada uma carta final aos clientes estipulando-lhes uma data limite (normalmente mais 10 dias sobre a data desta carta) para pagamento, e informá-los que o assunto será entregue ao advogado para resolução por via litigiosa, no caso da dívida não ser paga.

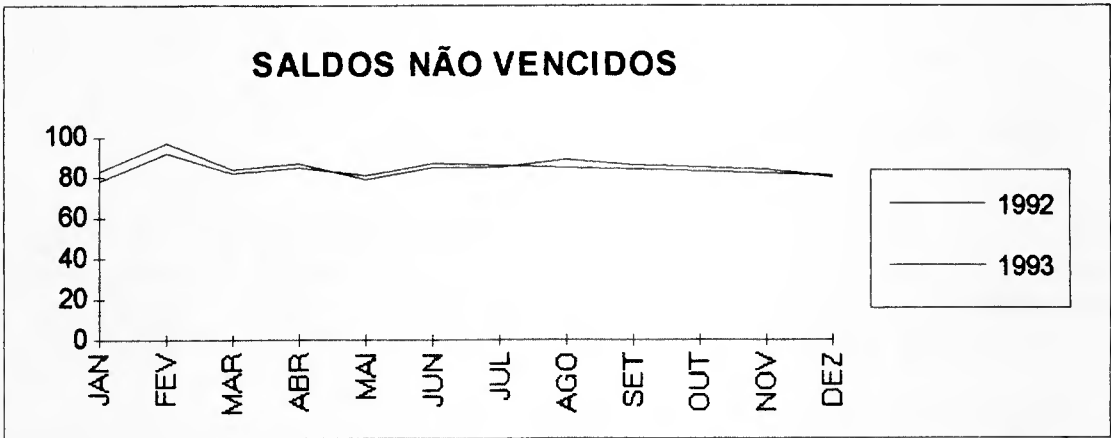
Na véspera da data-limite deverá ser enviado um telegrama recordando ao cliente a necessidade de cumprir o pagamento.

8.3 ANTIGUIDADE DE SALDOS REPRESENTADA GRÁFICAMENTE

Outro método para ilustrar a idade das contas é uma representação gráfica, onde os saldos são exibidos por percentagens.

Este método consiste em comparar a antiguidade de saldos nos diferentes meses do ano com os valores obtidos no mesmo período do ano anterior. Este processo tem a vantagem de visualizar a tendência de recebimentos ao longo do ano, detectando se existe sazonalidade nos pagamentos e se é coerente com os elementos do ano anterior.

8.3.1 Saldos "Não vencidos"



Neste tipo de apresentação de antiguidade de saldos os valores são apresentados como percentagens.

O "total devido" representará 100 %. Este mapa apresenta a percentagem dos saldos ainda "não vencidos" e o mapa que apresentaremos a seguir mostra os saldos com idade superior a 1 dia.

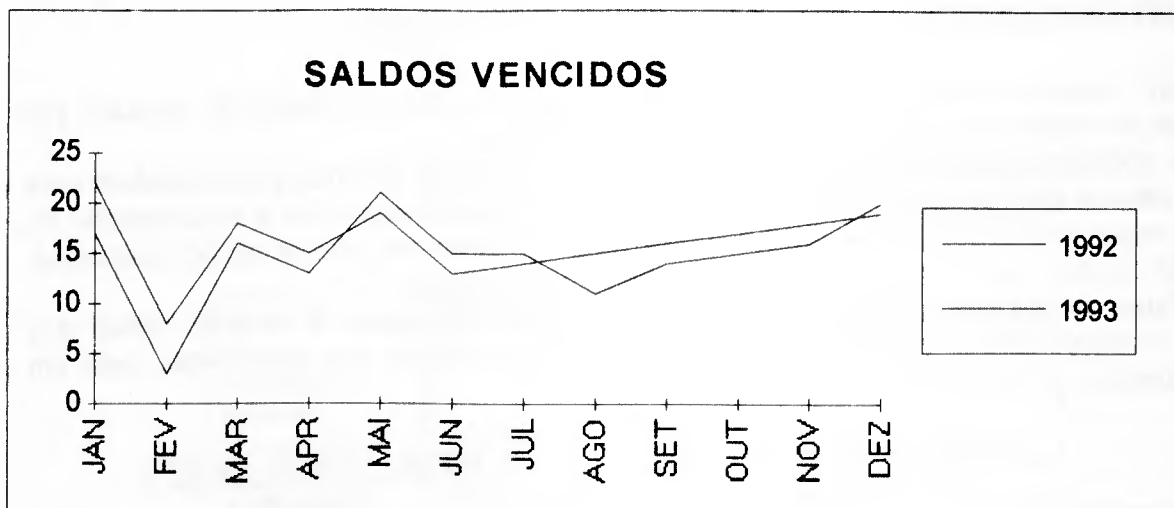
Através do gráfico poder-se-á verificar-se uma tendência idêntica nos 2 anos, o que pode significar uma certa sazonalidade na idade dos saldos.

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1992	78	92	82	85	81	87	86	85	84	83	82	81
1993	83	97	84	87	79	85	85	89	86	85	84	80

8.3.2 Saldos vencidos

Os saldos vencidos são normalmente agrupados por categorias de idades, conforme se referiu. O somatório das contas não vencidas, o grupo das contas vencidas entre 1 e 30 dias, o grupo das contas de 31 a 60, o das contas de 61 a 90 dias e os saldos com mais de 90 dias, constitui o total de contas a receber ou o total devido.

Para simplificação na ilustração gráfica representamos, a seguir, a percentagem das contas vencidas num único grupo, embora, obviamente se pudesse apresentar um gráfico por cada grupo de antiguidade de saldos.



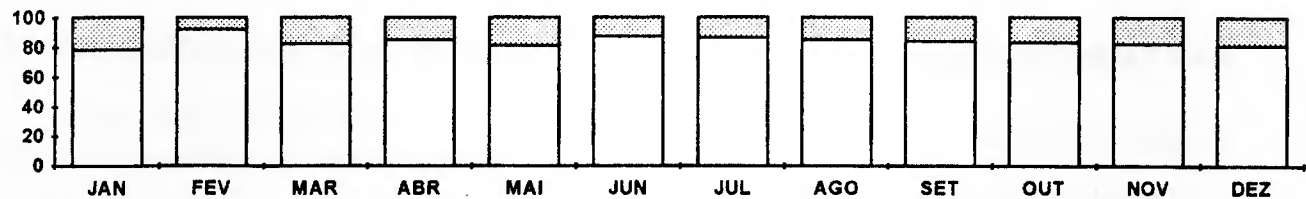
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1992	22	8	18	15	19	13	14	15	16	17	18	19
1993	17	3	16	13	21	15	15	11	14	15	16	20

O somatório dos saldos não vencidos com os vencidos, será, obviamente o total devido.

Este tipo de gráficos é usado quando se pretende fazer um estudo comparativo entre 2 ou mais anos consecutivos, com a finalidade de se constatar ou não uma tendência ou relação entre os vários meses do ano e de avaliar se os esforços de cobrança são constantes ao longo dos anos.

Outra forma de analisar a relação entre os saldos vencidos e não vencidos ao longo do ano, é o uso de um gráfico de barras, conforme se ilustra a seguir:

SALDOS VENCIDOS E NÃO VENCIDOS



JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
78	92	82	85	81	87	86	85	84	83	82	81
22	8	18	15	19	13	14	15	16	17	18	19

Naturalmente a soma das percentagens dos saldos "não-vencidos" e " vencidos", totalizará 100%. Uma comparação entre vários anos permitirá relacionar a evolução dos gráficos com outros factores, que tenham influenciado o pagamento atempado de acordo com as condições estabelecidas.

8.4 ANTIGUIDADE DE SALDOS POR LINHAS DE PRODUTO

Um mapa de antiguidade de saldos pode ser preparado por linhas de produto, por divisões, por áreas de vendas, por classificação de clientes.

A apresentação deste mapa tem vantagens nas grandes empresas que vendem uma gama variada de produtos, para indústrias diferentes. Nestes casos há a necessidade de avaliar separadamente as antiguidades dos saldos, por linhas de produto ou por mercados, a fim de se obter uma conclusão com os resultados observados.

Estes mapas têm igualmente o objectivo de poder comparar a situação actual dos saldos vencidos com os do mês anterior e com o mesmo mês do ano precedente, tanto em valor absoluto como em valor percentual.

TOTAL ESCUDOS (.000)						% TOTAL POR RECEBER					
VENCIDO						VENCIDO					
TOTAL DEVIDO	NÃO VENCIDO	1 - 30	31 - 60	61 - 90	+90	NÃO VENCIDO	1 - 30	31 - 60	61 90	+90	
UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO 1											
1.	215000	139750	40850	23650	6450	4300	65.0	19.0	11.0	3.0	2.0
2.	220000	121000	55000	22000	13200	8800	55.0	25.0	10.0	6.0	4.0
3.	180000	75000	33000	32400	18000	21600	41.7	18.3	18.0	10.0	12.0
UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO 2											
1.	52000	40560	3640	4160	1560	2080	78.0	7.0	8.0	3.0	4.0
2.	53500	43335	5350	1070	1605	2140	81.0	10.0	2.0	3.0	4.0
3.	49800	40487	3785	1942	2042	1544	81.3	7.6	3.9	4.1	3.1
UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO 3											
1.	12700	5080	1270	635	635	5080	40.0	10.0	5.0	5.0	40.0
2.	15000	6810	1455	720	870	5145	45.4	9.7	4.8	5.8	34.3
3.	18500	11378	5106	573	407	1036	61.5	27.6	3.1	2.2	5.6
UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO 4											
1.	5200	2366	666	1113	504	551	45.5	12.8	21.4	9.7	10.6
2.	6800	3325	1040	1544	592	299	48.9	15.3	22.7	8.7	4.4
3.	7200	3686	943	1426	742	403	51.2	13.1	19.8	10.3	5.6
TOTAL											
1.	284900	187756	46426	29558	9149	12011	65.9	16.3	10.4	3.2	4.2
2.	295300	174470	62845	25334	16627	16384	59.1	21.3	8.6	5.5	5.5
3.	255500	130551	42834	36341	21191	24583	51.1	16.8	14.2	8.3	9.6

Mapa de antiguidade de saldos por linhas de produto

1- Este mês 2- Mês anterior 3- Este mês no ano precedente

8.5 ANTIGUIDADE DE SALDOS POR CONDIÇÕES DE VENDA

Uma outra forma de se apresentar um mapa de antiguidade de saldos é por " condições de venda". Dado que nas empresas há sempre clientes que beneficiam de condições especiais de compra, torna-se particularmente útil distinguir dois grupos de contas.

A situação mais vulgarmente conhecida, que caracteriza as contas com condições especiais, são as promoções especiais de vendas, campanhas sazonais, lançamento de novos produtos, e todas as acções que ultrapassem os termos normais de venda. Nestas acções, as empresas costumam conceder, descontos especiais e prazos para pagamento mais dilatados.

O mapa que se apresenta a seguir ilustra a divisão entre os saldos respeitantes às vendas feitas em condições normais e as vendas feitas em condições especiais.

		MÊS	MÊS ANTERIOR	MÊS ANO PRECEDENTE		
Condições Normais Não vencido: Vencido: 1 - 30 dias + 30 dias Condições Especiais Não vencido: Vencido: 1 - 30 dias + 30 dias Reclamações Total devido bruto Descontos, créditos os Total devido líquido	Valor	%	Valor	%	Valor	%
	6000	49.6	6306	53.6	3822	39.1
	1208	10.0	916	7.8	752	7.7
	348	2.9	408	3.5	486	5.0
	3554	29.4	3341	28.4	3798	38.9
	501	4.2	280	2.4	412	4.2
	258	2.1	273	2.3	384	3.9
	220	1.8	242	2.0	112	1.2
	12089	100.0	11766	100.0	9766	100.0
(321)		(320)		(278)		
11768		11446		9488		

Antiguidade de saldos por condições de venda

As reclamações não são distribuídas por idades, se bem que façam parte do total devido.

8.6 ANTIGUIDADE DE SALDOS POR CLASSES DE RISCO

Pode ser feita uma análise detalhada das contas a receber se todas as contas da empresa estiverem classificadas por categorias de risco. Vulgarmente estas categorias são:

1.-Excelente - Grandes empresas, sólidamente constituídas e de grande capacidade financeira, que não envolvem riscos de crédito .

2-Boa - Empresas sem problemas de ordem financeira, mas faltando-lhes a estatura das empresas da categoria anterior.

3-Limitada - Empresas que são fracas, as quais se devem manter dentro de certos limites de crédito.

4-Com reservas - Contas de alto risco que requerem uma observação constante.

As conclusões que podem ser retiradas deste tipo de análise dependerão sobretudo do cuidado e rigor tidos na avaliação prévia do risco de cada conta.

Este cuidado pressupõe a utilização de toda a informação disponível no departamento de crédito, sobre os critérios usados na avaliação do risco. Os relatórios dos vendedores, as informações bancárias, os documentos contabilísticos e o historial de pagamentos são também informações de muito interesse e utilidade na classificação de contas por grandezas de risco.

O critério mais vulgarmente usado na "análise por classes de risco" é o agrupamento das contas por categorias de risco, numa determinada data. Cada agrupamento mostrará o volume dos débitos em valor e em percentagem do total devido.

As contas de maior risco serão aquelas que apresentam a maior percentagem de contas atrasadas.

Esta classificação permite que sejam atribuídas aos executivos de crédito mais experientes as contas de maior risco. Este critério faz muito mais sentido do que a distribuição de contas por ordem alfabética, numérica ou geográfica. A análise das contas através deste sistema tem provado ser extremamente útil para os executivos que na empresa têm a responsabilidade pela revisão das políticas de crédito.

Este método de análise é, porém, muito difícil de aplicar nas empresas onde não exista qualquer critério de classificação de risco.

Mostra-se a seguir um mapa de antiguidade de saldos por classes de risco.

Vencido

Total devido	Não vencido	%	1-30	%	31-60	%	61-90	%	Maio 90	%
--------------	-------------	---	------	---	-------	---	-------	---	---------	---

Classes de risco											
Excelente	997	795	80	190	19	0	0	12	1	0	0
Boa	2556	1940	76	387	15	159	6	35	1	35	1
Limitada	4545	2890	64	705	16	322	7	354	8	274	6
Com reservas	1571	915	58	190	12	205	13	119	8	142	9

Mapa de antiguidade de saldos por classes de risco

8.6.1 Análise comparativa das contas vencidas

Vencidas	Este mês	%	Mês anterior	%	+/-	Este mês ano anterior	%
1 - 30	5145678	76	4987291	76	158387	4568938	71
31 - 60	745631	11	653899	10	91732	986789	15
61 - 90	698765	10	802784	12	-104019	768340	12
>90	176929	3	124872	2	52057	142732	2

O mapa acima ilustra a forma convencional de uma análise comparativa de contas vencidas, por categorias de idades, em termos de valores absolutos e percentuais.

Este mapa permite à administração, acompanhar a evolução dos saldos, não só com o mês anterior, mas também com o mesmo mês no ano precedente, em termos relativos e absolutos.

8.7 DIAS DE VENDAS PENDENTES (DVP)

O cálculo do número de dias de vendas pendentes (DVP) é uma técnica de análise financeira que permite avaliar rapidamente o investimento em contas a receber e o desempenho posto nas cobranças.

Esta técnica mostra o número de dias de vendas que estão por receber e determina-se dividindo o "Saldo das contas a receber" pelo "Valor médio de vendas diárias (a crédito).

Na terminologia anglo-saxónica designa-se por Days Sales Outstanding (DSO).

$$\text{DVP} = \frac{\text{Saldo de contas a receber}}{\text{Média de vendas diárias}}$$

Exemplo:

	1991	1992	1993
Vendas a crédito	535.000	5.914.700	6.690.400
Dias do período (1 ano)	365	365	365
Média de vendas diárias	14.657	16.205	18.330
Saldo das contas a receber	1.780.000	1.890.000	2.010.500
Média de vendas diárias	14.657	16.205	18.330
Dias de vendas pendentes (DVP)	121	116	110

O número de "Dias de vendas pendentes" (DVP) mostra que tem vindo a diminuir no final de cada exercício, o que pode traduzir uma melhoria no desempenho de cobranças, ou um aumento na média de vendas diárias mais rápido que o saldo de contas a receber, o que também traduz uma acção de cobranças mais eficiente ao longo dos três anos.

8.7.1 Cálculo trimestral do DVP

O cálculo do DVP pode também ser feito trimestralmente, usando o saldo médio de contas a receber e o valor médio diário de vendas durante um período de três meses.

A título de exemplo vejamos a evolução do DVP nos 4 trimestres de 1992, numa empresa X, de acordo com os seguintes dados:

	CONTAS A RECEBER NO FIM DO MÊS	VENDAS A CRÉDITO	MÉDIA DIÁRIA DE VENDAS	DVP
JANEIRO	5437290	1652563		
FEVEREIRO	6201974	1746734		
MARÇO	5999736	1297166		
MÉDIA	5879667	1565488	52183	113
ABRIL	8311904	1896444		
MAIO	6209813	1990925		
JUNHO	5401283	1503130		
MÉDIA	6641000	1796833	59894	111
JULHO	3190075	1520475		
AGOSTO	6904711	1905822		
SETEMBRO	9405214	1923702		
MÉDIA	6500000	1783333	59444	109
OUTUBRO	4204795	1778628		
NOVEMBRO	7892848	1920871		
DEZEMBRO	10402357	2670499		
MÉDIA	7500000	2123333	70778	106

Foi usada a média trimestral do saldo de contas a receber para tornar mais uniforme os saldos, entre os 4 trimestres.

Se o balanço fosse usado só ao fim de cada trimestre, poderia provocar oscilações muito bruscas entre os trimestres, não mostrando uma tendência regular ao longo do ano.

8.7.2 O "DVP" óptimo

Tal como o nome indica, o "DVP" óptimo é o ponto em que se procura estabelecer o investimento mais eficiente em "contas a receber", depois de se ter tido em consideração os vários factores que o podem afectar.

Para se calcular o "DVP" óptimo, são usados dois métodos:

- Um que segrega as variáveis que o afectam negativamente, tais como os pagamentos de mercadorias com cheques pós-datados, deduções e vendas a contas marginais.

- Outro que desenvolve uma aproximação ao melhor DVP possível, usando nos seus cálculos os saldos não vencidos em vez do total devido.

1º MÉTODO - Segregação das variáveis que afectam o DVP negativamente

Os factores que afectam negativamente o DVP, isto é, os factores que fazem aumentar este indicador, são retirados, tanto ao saldo das contas a receber como ao valor das vendas.

Exemplo:

As vendas de uma empresa, nos últimos 3 meses, totalizaram 70.000 contos e a média das contas a receber foi de 45.000 contos. Estão incluídos nestes valores, 8.000 contos de mercadorias que foram pagas com cheques pós-datados.

O DVP é dado por:

$$\text{DVP} = \frac{45.000}{70.000} = 57,9 \text{ dias}$$

90 dias

Depois das vendas pós-datadas serem retiradas, é encontrado o DVP óptimo

$$\text{DVP óptimo} = \frac{(45.000 - 8.000)}{(70.000 - 8.000)} = 53,7 \text{ dias}$$

90 dias

O impacto das vendas pós-datadas é de 4,2 dias. Este método realça o impacto que a marcação de datas para pagamentos posteriores têm sobretudo nas contas a receber e oferece uma melhor medida de avaliação do investimento realizado pela empresa em clientes c/c.

2º MÉTODO - O "melhor DVP possível"

Se todos os clientes pagassem nas datas devidas, todas as contas a receber estariam referenciadas no mapa de antiguidade de saldos, na coluna do saldo "Não Vencido".

Nesta condição, sómente os recebimentos correntes (não vencidos) seriam usados na fórmula do DVP. O melhor DVP possível, seria dado pela fórmula:

Média das contas a receber (não vencidas) nos últimos 3 fins de mês

DVP o melhor possível = -----

Vendas a crédito nos últimos 3 meses

90

8.7.3 Média de dias vencidos (MDV)

O cálculo para a "Média de dias vencidos" (MDV) é calculado subtraindo o melhor DVP possível do DVP actual.

O exemplo seguinte ilustra este procedimento:

MÊS	VENDAS EM CONTOS	CONTAS A RECEBER	CONTAS A RECEBER
		(Total devido)	(Não vencido)
Janeiro	7.945	12.725	8.110
Fevereiro	12.211	19.025	13.050
Março	11.944	20.312	12.056
Total	32.100	52.062	33.216
Média	10.700	17.354	11.072

Saldo médio contas a receber (total devido)

DVP = -----

Média de vendas diárias

DVP = $\frac{17.354}{10.700}$ ou DVP = $\frac{17.354}{32.100}$ = 48,7 dias

30

90

Saldo médio contas a receber (não vencido)

Melhor DVP possível = -----

Média de vendas diárias

$$\text{Melhor DVP possível} = \frac{11.072}{\frac{10.700}{30}} = 31,0 \text{ dias}$$

MÉDIA DE DIAS VENCIDOS

MDV = DVP - Melhor DVP possível

MDV = 48,7 - 31,0 = 17,7 dias

8.7.4 A interpretação do DVP

Uma vez que o DVP é um rácio, o gestor de crédito pode proporcionar à administração, uma melhor explicação dos movimentos do DVP, através das mudanças verificadas nas suas variáveis.

Se as vendas não sofrerem quaisquer alterações, e :

- a) As contas a receber aumentarem, o DVP aumentará.
- b) As contas a receber diminuírem, o DVP diminuirá.
- c) As contas a receber mantêm-se as mesmas, o DVP manter-se-á o mesmo.

Se, por outro lado, as contas a receber se mantiverem as mesmas e:

- a) As vendas aumentarem, o DVP diminuirá.
- b) As vendas diminuírem, o DVP aumentará.

Se ambas as variáveis se alterarem (como vulgarmente acontece), os movimentos relativos entre as duas variáveis determinarão a mudança no DVP.

Quando ambas as variáveis (contas a receber e vendas) aumentarem ou diminuírem na mesma proporção, o DVP manter-se-á o mesmo. Por exemplo, se as contas a receber e as vendas aumentarem em 10 %, o DVP não se alterará. Contudo, se as vendas e as contas a receber aumentarem ou diminuírem no mesmo montante de escudos, o DVP mudará.

As empresas que utilizam este rácio têm normalmente definido um valor determinado para o DVP, o que lhes permite tomar acções correctivas nas suas acções de cobrança, na concessão de crédito e seus limites, nas condições de venda e outros factores que influenciem directa ou indirectamente aquele rácio.

8.7.5 A avaliação da tendência do DVP

Quando o DVP é mostrado em termos cronológicos constitui-se uma série temporal, permitindo uma análise da sua tendência ao longo do tempo. A melhor base para esta análise é a comparação dos registos históricos deste rácio ao longo dos anos.

Outra forma de avaliar o desempenho das cobranças através deste rácio é compará-lo com o DVP da indústria. Para alguns fabricantes que produzem diferentes tipos de produtos para diferentes tipos de actividades e dispõem de condições de venda diferentes para cada um desses sectores, torna-se aconselhável fazer as comparações deste rácio com o de cada indústria, onde esses produtos são colocados ou consumidos.

Se ocorrerem quaisquer desvios anormais, dever-se-ão investigar as razões que os provocaram e tomar acções correctivas. A influência das vendas sazonais nas cobranças tem de ser tomada em consideração, sendo aconselhável nestas situações a determinação média das vendas e dos recebimentos, para que nos meses onde se verificam valores desproporcionados não possam induzir em erro a análise do gestor de cobranças.

8.8 AFERIMENTOS DE COBRANÇA

Todos os departamentos de crédito deverão possuir elementos através dos quais possam aferir a qualidade e eficiência das suas cobranças.

Existem dois métodos básicos para se avaliarem as cobranças. Um é expressar o valor cobrado como uma percentagem das contas a receber ou como uma percentagem das vendas do mês anterior; o outro método é comparar as cobranças reais com as previsões de cobrança.

8.8.1 As cobranças como uma percentagem das contas a receber

A comparação mais frequente é aquela em que as cobranças são expressas como uma percentagem das vendas realizadas no mês anterior.

Contudo, as actividades de cobrança estão directamente relacionadas com o volume de vendas, não só no período precedente mas com todos os períodos anteriores, levando algumas empresas a comparar as cobranças realizadas com as "Contas a receber", em vez de as comparar com as vendas, o que também nos parece mais correcto.

A tabela seguinte mostra este método:

MÊS	CONTAS A RECEBER NO INÍCIO DO MÊS	MÊS	COBRANÇAS FEITAS ATÉ AO FIM DO MÊS	%	TAXA ANUAL
Janeiro	4400	Janeiro	3800	86,4	10,4
Fevereiro	5200	Fevereiro	4800	92,3	11,1
Março	5000	Março	4900	98,0	11,8
Abril	6200	Abril	6000	96,8	11,6
Maior	4900	Maior	3200	65,3	7,8
Junho	6100	Junho	4200	68,9	8,3

As cobranças efectuadas até ao último dia de cada mês são divididas pelo valor a receber no início desse mês. O valor obtido é uma percentagem que, depois de multiplicada por 12 meses, permite avaliar o número de meses que corresponderá ao total de cobranças de 1 ano. Isto é, se a percentagem das cobranças realizadas em Janeiro se mantivesse constante até Dezembro, significaria que apenas 10,4 meses teriam sido cobrados, faltando cobrar 1,6 meses.

Exemplo:

Admitamos que as contas a receber atingem no início do mês de Janeiro o montante de 4 400 contos e que até ao dia 31 desse mês ter-se-ia conseguido cobrar 3 800 contos.

Significa que falta receber 600 contos, ou seja

$$\frac{600}{4.400} = 13,6 \%$$

$$13,6\% \times 12 \text{ meses} = 1,6 \text{ meses}$$

	Valor em contos	%	Meses
Recebido	3800	86,4	10,4
Por receber	600	13,6	1,6
Total	4400	100,0	12,0

Se admitirmos que em 31 de Dezembro se teria conseguido cobrar todas as contas a receber:

	Valor em contos	%	Meses
Recebido	4400	100,0	12,0
Por receber	0	0,0	0,0
Total	4400	100,0	12,0

A maior limitação desta aferição é a tendência para esconder o crescimento das contas atrasadas, quando simultaneamente se verificar um aumento de contas pagas no prazo.

8.8.2 As cobranças como uma percentagem das previsões

Este método requer a existência de uma previsão de cobranças e de registos actuais dos valores cobrados. A previsão de cobranças é baseada sobretudo em análises de cobranças realizadas no passado, que possam ser comparadas com as cobranças do mesmo período em que se pretende fazer a previsão.

A maioria dos departamentos de crédito que preparam este tipo de relatório de previsão de cobranças fazem-no numa base mensal, se bem que também possa ser realizado numa base semanal ou até diária.

O quadro seguinte ilustra uma previsão na qual os recebimentos são estimados com 3 meses de antecedência, mostrando o primeiro mês com previsões semanais.

	MÊS 1				MÊS 2	MÊS 3
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4		
Recebimentos	2500	4700	6200	3900	18500	19000

Os recebimentos reais desviar-se-ão provavelmente dos recebimentos estimados, devendo os desvios ser anotados em termos percentuais. Este método faculta ao executivo de cobranças um aperfeiçoamento progressivo dos métodos de previsão ao longo do tempo.

	PREVISÃO DE COBRANÇAS	COBRANÇAS REAIS	DESVIO %
JANEIRO	19500	21345	+ 9,46
FEVEREIRO	15500	14905	- 3,84
MARÇO	21000	19876	- 5,35
ABRIL	19000	19873	+ 4,59
MAIO	18000	18567	+ 3,15
JUNHO	20000	17651	- 12,19
JULHO	20000	21899	+ 9,49
AGOSTO	15000	13726	- 8,49
SETEMBRO	17000	14879	-12, 47
OUTUBRO	18500	22345	+ 20,78
NOVEMBRO	17000	19858	+16,81
DEZEMBRO	23000	19041	-17,21
TOTAL	223500	223965	+ 0,21

Exemplo de um impresso de previsão de cobranças

MÊS :		
+ Saldo das contas a receber (até ao fim do mês anterior)	:	
- Créditos a emitir	:	
- Saldos não vencidos	:	
- Saldos duvidosos	:	
=Total colectável		

Cobranças semanais	Previsões	Reais	Diferença Valor	Diferença %
1ª Semana				
2ª Semana				
3ª Semana				
4ª Semana				
5ª Semana				

8.9 AS COBRANÇAS E O CONTROLO INTERNO

Sempre que se cobram valores deverá existir um controlo interno. Estes valores podem chegar à empresa por diversas vias, obrigando o departamento de crédito e cobranças a estabelecer procedimentos e rotinas que permitam fazer um controlo eficiente.

8.9.1 Valores recebidos por correio

Os valores recebidos por correio devem ser registados diariamente, de preferência por alguém que não tenha funções nos departamentos de contabilidade ou de tesouraria. Normalmente esta tarefa está atribuída a uma secretária, que abre a correspondência diária e a encaminha para os diferentes sectores da empresa.

A recepção na empresa de valores chegados por correio origina normalmente um registo em livro próprio, no qual são transcritos os elementos que identificam o pagamento.

Estes valores são em geral cheques acompanhados de carta, na qual o cliente faz referência ao valor do cheque, indicando quase sempre o respectivo número e o nome do banco onde deverá ser sacado.

As cartas que acompanham o cheque costumam também fazer referência às facturas a que aquele pagamento diz respeito. Os cheques devem ser separados dessas cartas, cabendo à pessoa que os retirar a incumbência de rubricar na própria carta, junto ao valor do cheque, como prova de que:

- a) O valor constante na carta do cliente é o mesmo do cheque;
- b) O cheque foi retirado por essa pessoa;
- c) De facto o cheque acompanhou a carta na qual é feita referência ao seu envio.

O livro de "Valores recebidos por correio" habitualmente regista:

- 1. Nome do cliente ; 2. Data da carta ; 3. Data do cheque ; 4. Número do cheque;
- 5. Nome do banco sacado.

O tratamento imediato a fazer aos cheques deve ser o seguinte:

- 1. Cruzar os cheques, no caso destes ainda não o terem sido.
- 2. Preencher o respectivo talão de depósito, cuja autenticação mecanográfica do banco deve ser conferida com o montante mencionado no talão.
- 3. Fazer uma listagem de cheques pós-datados e registá-los para depósito ou levantamento nas datas indicadas.
- 4. Emitir os respectivos recibos com 3 exemplares : 1 original e 2 cópias. O original deverá ser enviado ao cliente, um dos duplicados servirá para o departamento de contabilidade creditar a conta do cliente e o outro duplicado deverá ser arquivado por uma ordem sequencial.

8.9.2 Valores recebidos por cobradores

Os valores recebidos por cobradores são igualmente objecto de procedimentos de controlo interno. Geralmente, as empresas que têm cobradores utilizam folhas de cobrança diária, na qual são registados os elementos identificativos de todos os recibos, cujos originais ficarão na posse dos cobradores até se processar o respectivo pagamento.

Diariamente cada cobrador deverá prestar contas na tesouraria, dos valores recebidos, entregando a folha de cobrança diária e os recibos que não foram liquidados, a fim de estes serem incluídos nas folhas de cobrança correspondentes aos dias marcados pelos clientes.

Em algumas empresas, os vendedores poderão igualmente fazer cobranças, aplicando-se as mesmas regras e procedimentos que as dos cobradores.

Nestes casos, é vulgar também o gestor de cobranças facultar aos vendedores uma cópia do extracto de conta de cada cliente.

8.9.3 Valores recebidos directamente na tesouraria

Os valores recebidos directamente na tesouraria, por via de vendas a dinheiro, também conhecido por vendas ao balcão, são objecto de procedimento interno e que consiste na emissão de um recibo cujo original é entregue ao cliente.

Seja qual for a forma como esses recebimentos são efectuados, todos os valores deverão ser depositados diariamente e integralmente.

8.9.4 O pagamento com cheques pós-datados

Esta prática, usualmente aceite tanto pelo devedor como pelo credor, envolve riscos para ambos os lados.

Para o credor que recebe um cheque pós-datado de um seu cliente poderá acontecer que, no momento da apresentação do cheque ao banco, aquele não lhe ser pago, porque o sacador, após a emissão do cheque, poderia ter alterado na sua ficha bancária a respectiva assinatura, no período decorrido entre a data da entrega do cheque e a data da respectiva apresentação a pagamento.

Se esta apresentação ocorrer a 8 dias da data do cheque e a assinatura deliberadamente não corresponder àquela que se encontra na ficha bancária, o beneficiário do cheque poucas possibilidades jurídicas terá de reclamar o seu direito.

O devedor que passou um cheque pós-datado ao seu fornecedor também corre o risco daquele ser apresentado ao banco para pagamento antes da data referida, uma vez que o cheque é pagável à vista. Se tal facto ocorrer e se se verificar falta de provisão naquele momento, poderá então ser instaurado procedimento criminal a quem passou o cheque.

RELATÓRIO DE COBRANÇA

Nome do Cliente	Morada	Código Postal	Localidade

Factura	Factura	Factura	Factura
Número	Número	Número	Número
Vencimento	Vencimento	Vencimento	Vencimento
Valor	Valor	Valor	Valor

Ocorrência das cobranças

Ocorrência nos fornecimentos

1. Morada não localizada		1.Não pediu as mercadorias	
2.Cliente ausente		2.Não recebeu as mercadorias	
3. Sem condições.Voltar no dia / /		3.Pediu outro tipo de mercadoria	
4. Evita pagamento		4.Aguarda instalação	

Cobrador:	Data:
-----------	-------

8.9.2 Valores recebidos por cobradores

Os valores recebidos por cobradores são igualmente objecto de procedimentos de controlo interno. Geralmente, as empresas que têm cobradores utilizam folhas de cobrança diária, na qual são registados os elementos identificativos de todos os recibos, cujos originais ficarão na posse dos cobradores até se processar o respectivo pagamento.

Diariamente cada cobrador deverá prestar contas na tesouraria, dos valores recebidos, entregando a folha de cobrança diária e os recibos que não foram liquidados, a fim de estes serem incluídos nas folhas de cobrança correspondentes aos dias marcados pelos clientes.

Em algumas empresas, os vendedores poderão igualmente fazer cobranças, aplicando-se as mesmas regras e procedimentos que as dos cobradores.

Nestes casos, é vulgar também o gestor de cobranças facultar aos vendedores uma cópia do extracto de conta de cada cliente.

8.9.3 Valores recebidos directamente na tesouraria

Os valores recebidos directamente na tesouraria, por via de vendas a dinheiro, também conhecido por vendas ao balcão, são objecto de procedimento interno e que consiste na emissão de um recibo cujo original é entregue ao cliente.

Seja qual for a forma como esses recebimentos são efectuados, todos os valores deverão ser depositados diariamente e integralmente.

8.9.4 O pagamento com cheques pós-datados

Esta prática, usualmente aceite tanto pelo devedor como pelo credor, envolve riscos para ambos os lados.

Para o credor que recebe um cheque pós-datado de um seu cliente poderá acontecer que, no momento da apresentação do cheque ao banco, aquele não lhe ser pago, porque o sacador, após a emissão do cheque, poderia ter alterado na sua ficha bancária a respectiva assinatura, no período decorrido entre a data da entrega do cheque e a data da respectiva apresentação a pagamento.

Se esta apresentação ocorrer a 8 dias da data do cheque e a assinatura deliberadamente não corresponder àquela que se encontra na ficha bancária, o beneficiário do cheque poucas possibilidades jurídicas terá de reclamar o seu direito.

O devedor que passou um cheque pós-datado ao seu fornecedor também corre o risco daquele ser apresentado ao banco para pagamento antes da data referida, uma vez que o cheque é pagável à vista. Se tal facto ocorrer e se se verificar falta de provisão naquele momento, poderá então ser instaurado procedimento criminal a quem passou o cheque.

RELATÓRIO DE COBRANÇA

Nome do Cliente	Morada	Código Postal	Localidade

Factura	Factura	Factura	Factura
Número	Número	Número	Número
Vencimento	Vencimento	Vencimento	Vencimento
Valor	Valor	Valor	Valor

Ocorrência das cobranças

Ocorrência nos fornecimentos

1. Morada não localizada		1. Não pediu as mercadorias	
2. Cliente ausente		2. Não recebeu as mercadorias	
3. Sem condições. Voltar no dia / /		3. Pediu outro tipo de mercadoria	
4. Evita pagamento		4. Aguarda instalação	

Cobrador:	Data:
-----------	-------

REGISTO DE CHEQUES RECEBIDOS POR CORREIO

DATA DO RECEBIMENTO	CHEQUE	CLIENTE	PARA PAGAMENTO DAS FACTURAS
------------------------	--------	---------	-----------------------------------

Nº	Data	Banco	Valor
----	------	-------	-------

[illegible]

CAPÍTULO IX - CONCLUSÕES

Da presente dissertação ressaltam os seguintes pontos conclusivos:

1) A existência e o cumprimento de políticas de crédito é fundamental para se poder entender o comportamento de uma empresa no mercado.

Se bem que, a maioria das empresas possuam regras para a concessão de crédito, apenas em reduzidos casos elas estão escritas. Desta constatação poderemos concluir que muito do insucesso de cobranças e a maioria do crédito mal parado resultam, também, da ausência de políticas de crédito sólidas e coerentes.

2) Verifica-se a necessidade de uma maior aproximação das políticas interdepartamentais com a estratégia definida pela administração. Da não definição dessas políticas resultam, em muitos casos, conflitos, nomeadamente entre a área comercial e a área financeira, que poderiam ser evitados se essas políticas estivessem escritas e fossem conhecidas internamente por todos os departamentos da empresa.

3) O topo da hierarquia nas PME concentra-se, de um modo geral e na maioria dos casos, no estabelecimento de objectivos de vendas, de quotas de mercado, de qualidade de produto e raramente nos objectivos de crédito e de cobranças.

4) Das entrevistas e visitas a empresas de vários ramos de actividade verificámos que a dificuldade em estabelecer correctamente as políticas de crédito se deve ao facto de não serem considerados, nessa formulação, factores que lhe estão subjacentes, nomeadamente: as características da indústria onde a empresa se insere; o desconhecimento da posição relativa que a empresa ocupa no mercado (facto também explicado porque a maioria dos empresários não possui uma "cultura estatística" que os habilite e os motive a quantificar e qualificar a sua posição entre os demais); o desconhecimento das políticas de crédito da concorrência e a consciência das vantagens e desvantagens competitivas resultantes dessas políticas; os tipos de clientela que a empresa detém e a ausência de agrupamentos por classes que se identifiquem com políticas de crédito ajustadas a cada uma delas; não ser tomada em consideração, em muitos casos, a área geográfica onde os clientes se situam e as práticas de pagamento local; a tendência manifestada por um pessimismo fatalista sempre que se pretende construir políticas consonantes com o evoluir da economia no curto prazo.

5) Para suprimir estas insuficiências concluímos ser necessário implantar políticas de crédito que sejam do conhecimento geral da empresa com particular incidência na: administração; executivos de crédito; departamento de vendas e clientes.

6) Ressalta do estudo empírico que a maioria das administrações das PME atribuem responsabilidades aos executivos de crédito sobre a concretização de alguns resultados, se bem que o controlo, por vezes, resulte ineficaz por ausência de procedimentos adequados às rotinas diárias.

7) Do que expomos, concluímos que: uma ineficiente classificação da clientela; uma indefinição e multiplicidade de critérios na atribuição do crédito; um conhecimento deficitário sobre as políticas praticadas no mercado, ____ constituem barreiras evidentes ao estabelecimento de políticas gradativas de crédito em que o grau de risco e os objectivos de vendas se deveriam ajustar às leis do mercado e à realidade da oferta e da procura. A passagem de políticas de crédito restritivas a moderadas e liberais são, por vezes, feitas sem se ter em consideração os aspectos acima referidos.

8) O não conhecimento claro e objectivo de uma política de crédito dificulta quaisquer alterações que seja necessário introduzir, quando as influências do mercado, situações pontuais da economia ou outras, recomendem uma adaptação às novas realidades. A presente dissertação propõe uma metodologia de análise dos padrões de crédito usados e uma reflexão à sua influência nas vendas, nos recebimentos e nos incobráveis, sempre que aqueles sejam alterados.

9) Do estudo realizado ressaltou a convicção de que a grande maioria das empresas não quantifica o custo do crédito concedido de uma forma periódica, deixando essa avaliação para o final dos exercícios.

Concluímos que a falta de competitividade verificada na maioria das PME não se prende apenas com problemas relacionados com tecnologia, capacidade produtiva, "design", marketing operacional desajustado do estratégico, mas também por uma ausência de controlo dos recursos financeiros que onera o preço final dos produtos ou que reduz a capacidade de concessão de crédito.

10) A análise efectuada a cerca de 2000 empresas ao longo de mais de duas décadas permite concluir que o estabelecimento formal de um departamento de crédito enferma de: uma clara indefinição de tarefas; uma deficiente formação técnica do seu pessoal; a existência de ficheiros de clientes sem evidenciarem os processos de recolha de informações que permitam um diagnóstico constante da evolução dos clientes e da sua capacidade de pagamento.

11) O suporte para a decisão da concessão de crédito é baseado em informações nem sempre disponíveis em tempo oportuno, o que nos permite concluir que a qualidade e quantidade da informação são absolutamente necessárias para estabelecer mecanismos de quantificação de risco.

Apenas uma minoria de empresas usam de uma forma regular formulários onde são registadas informações sobre os clientes, e a investigação de crédito nem sempre é feita com regularidade e objectividade.

12) A metodologia de comunicação e a ausência, na maioria dos casos, de processos que a simplifiquem levou-nos a propôr a criação de uma série de cartas-modelo, formulários e outros processos expeditos que acelerem e reforcem as relações com os clientes.

13) A análise do crédito pressupõe o manuseio de algumas técnicas financeiras ajustadas à concessão de crédito, nem sempre presentes nas rotinas de trabalho dos executivos de crédito. Por este motivo concluímos ser necessário sensibilizar aqueles profissionais para a utilização de algumas ferramentas que ajudem a entender certos comportamentos e a prognosticar outros com base em elementos mensuráveis. Neste contexto sentimos que é importante fazer referência a algumas dessas ferramentas tais como: os rácios financeiros; o efeito de alavanca; e o ponto de equilíbrio para melhor poder ser avaliado um relatório de crédito fornecido por empresas especializadas, como a MOPE e a Dun & Bradstreet entre outras. Ilustram-se, a título exemplificativo, algumas técnicas de "rating" que se servem de teorias probabilísticas, de métodos estatísticos e de rácios para feitura de tabelas que auxiliam os executivos de crédito a tomar decisões.

14) Constatámos que as empresas manufactureiras, nomeadamente as têxteis, entre outras, recorrem com mais frequência às sociedades de "factoring", com o objectivo de obterem uma maior segurança nos pagamentos dos clientes aos fornecimentos por elas efectuados. O desconhecimento desta actividade ("factoring") por uma percentagem significativa das nossas PME levou-nos a concluir que o "factoring" ainda concentra a sua actividade na "nata do mercado", estando longe de constituir uma alternativa operacional à maioria das PME.

15) O insucesso nas cobranças (facto normalmente atribuído ao incumprimento dos clientes e raramente à ineficiência interna) sentiu-se mais gravoso nas empresas que não possuíam políticas de crédito bem definidas e escritas. Esta simples constatação permite-nos concluir que: o conhecimento e aplicação de princípios de cobrança; a atribuição inequívoca da responsabilidade das cobranças e a existência de metodologias que facilitem esse esforço; ____ são factores primordiais para o sucesso nas cobranças.

16) Como resultado deste estudo, verificámos que é fundamental a aplicação de uma metodologia de trabalho, que passa pela utilização de: cartas-modelo, telefonemas, faxes e visitas, como forma de manter o contacto amigável com os clientes e com o objectivo de estes respeitarem os compromissos.

17) Entendemos que é essencial o uso mais frequente do mapa de antiguidade de saldos como base de análise e diagnóstico da situação dos saldos vencidos da empresa. Este mapa permitirá desencadear uma série de rotinas tais como o envio de cartas-modelo, de extractos de conta e de correspondência específica com os clientes.

A gestão do crédito e das cobranças é tarefa que requer um espírito, que se dirá de "sentinela", sempre atenta a "ruídos" externos que possam pôr em perigo a defesa do património. Através desse fortalecimento a sua vulnerabilidade é menor, e, portanto, a empresa que proceder como se indica obterá vantagens sobre as demais que não utilizem de forma adequada a metodologia aqui recomendada.

Por último, fazemos votos:

Que esta dissertação possa alargar o horizonte da competitividade empresarial, através da gestão do crédito e das cobranças.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

Ansoff, H.Igor , *Corporate Stratrgy*, McGraw-Hill,Inc,1977

Batista, A. Sarmento, *Artigos publicados no jornal "Vida Económica" nas edições 366,370,376,386,394,414,442,452,471,473,477,481,485,492,493,495.*

Bond,Cecil J., *Credit and Collections for your small business*, Tab Books- Liberty House,1989

Braga, Roberto , *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*, Editora Atlas,S.A., 1989

Brealey,Richard A. /Stewart C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill International Editions, 1988

Certo, Samuel C. /J.Paul Peter, *Strategic Management- A Focus on Process*, McGraw-Hill International Editions,1990

Christie,George N./Albert E.Bracuti, *Credit Executives Handbook*, Credit Research Foundation Inc, 1991

da Costa, Carlos Baptista, *Auditoria Financeira*, Rei dos Livros, 1993

das Neves,João Carvalho, *Análise Financeira*, Texto Editora, 1990

de Sousa, Mariana Abrantes, *A Gestão de Riscos de Crédito como principal factor de sucesso bancário*, Revista da Banca, Número 23, Julho/Setembro, 1992

Depallens,George /Jean-Pierre Jobard, *Gestion Financière de l'Entreprise*, Editions Sirey,1990

dos Santos, Francisco Lopes, *Excelência Estratégica*, Cifag,1992

dos Santos, Francisco Lopes , *Estratégia e Competitividade*, Rei dos Livros, 1991

Eco, Umberto, *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, Editorial Presença,1991

Ferreira, Rogério Fernandes , *Lições de Gestão Financeira Volume II*, Livraria Arnaldo, 1985

Ferreira, Rogério Fernandes , *Normalização Contabilística*,Livraria Arnaldo,1983

Ferreira, Rogério Fernandes, *O Plano Oficial de Contabilidade*, Escher, 1992

Ferreira, Rogério Fernandes , *Gestão Financeira Parte I*, Universidade Católica Portuguesa, 1983

Gitman, Lawrence J. , *Principles of Managerial Finance*, Harper & Row, Publishers, Inc, 1987

Jauch, Lawrence R. /William F. Gluek, *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill International Editions, 1988

Martinet, A. Ch., *Stratégie*, Librairie Vuibert, 1983

Menezes, H. Caldeira, *Princípios de Gestão Financeira*, Editorial Presença, 1987

Meunier, Henri / François de Barolet / Pierre Boulmer, *La Trésorerie des Entreprises*, Bordas, Paris, 1987

O'Sullivan, Michael , *Competitive Edge through Credit Management*, Addison-Wesley Publishing Company, 1992

OCDE, *OECD Economic Outlook*, 1991

Pellegrry, Jean-Pierre , *Gérer les Risques Financiers de la Vente*, Dunod, Paris, 1991

Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, The Free Press (Macmillan, Inc), 1985

Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press (MacMillan), 1980

Sharplin, Arthur , *Strategic Management* , McGraw-Hill Book Company, 1985

Tavares, Ricardo Ferro , *Crédito e Cobrança*, Editora Atlas S.A. 1988

Uva, João de Sousa , *Factoring um instrumento de gestão*, Texto Editora, 1991

Wheelen, Thomas L. / J. David Hunger, *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1993

Índice Sistemático

	Págs.
PREFÁCIO	5
OBJECTIVOS E ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	7
PLANO DE TRABALHO	11
CAPÍTULO I	
POLÍTICAS DE CRÉDITO	13
1.1 O QUE SÃO POLÍTICAS DE CRÉDITO ?	13
1.2 A DEFINIÇÃO DA POLÍTICA DE CRÉDITO	14
1.2.1 Objectivos da empresa e objectivos departamentais	14
1.2.2 Procedimentos de crédito	15
1.2.3 A situação na prática	15
1.2.4 Casos especiais	16
1.3 O ESTABELECIMENTO DA POLÍTICA DE CRÉDITO	17
1.3.1 Factores subjacentes à política de crédito	17
<i>Objectivos</i>	18
<i>Políticas departamentais e sua coordenação</i>	
<i>Características da indústria</i>	
<i>A posição no mercado</i>	
<i>A concorrência</i>	
<i>Tipo de cliente</i>	
<i>Tipo de produto</i>	
<i>Distribuição geográfica</i>	
<i>A Economia no curto e médio prazo</i>	
1.3.2 A formulação de uma política de crédito	21
1.3.3 As políticas de crédito devem ser escritas	22
1.3.4 Exemplos de uma política de crédito	24
1.4 A IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE CRÉDITO	26
1.4.1 Comunicação da política	26
<i>Administração</i>	27
<i>Executivos de crédito</i>	
<i>Departamento de vendas</i>	
<i>Departamento de crédito</i>	
<i>Clientes</i>	
1.4.2 Atribuindo responsabilidades	28
1.4.3 Estabelecendo procedimentos	28

1.5 TIPOS DE POLÍTICAS DE CRÉDITO	29
1.5.1 Políticas de crédito básicas	29
<i>Política de crédito restritiva</i>	17
<i>Políticas de crédito moderada</i>	
<i>Políticas de crédito liberal</i>	
1.5.2 Políticas de crédito baseadas no binómio Análise de risco e esforço de cobranças	32
<i>Análise de risco rigorosa e cobrança rigorosa</i>	32
<i>Análise de risco rigorosa e cobrança liberal</i>	
<i>Análise de risco liberal e esforço intenso de cobrança</i>	
<i>Análise de risco liberal e cobrança liberal</i>	
1.6 A ALTERAÇÃO DA POLÍTICA DE CRÉDITO	33
1.6.1 Padrões de crédito	33
<i>Alteração dos padrões de crédito e a sua influência nas vendas</i>	34
<i>Alteração dos padrões de crédito e a sua influência nos recebimentos</i>	
<i>Alterações dos padrões de crédito e a sua influência nos incobráveis</i>	
<i>Afrouxamento nos padrões de crédito</i>	
1.6.2 Custos e proveitos marginais	35
<i>Margem de contribuição unitária</i>	36
<i>Custos marginais</i>	
1.7 O DESCONTO FINANCEIRO COMO INSTRUMENTO DE POLÍTICA DE CRÉDITO	41
1.7.1 O valor do dinheiro no tempo	41
1.7.2 Será vantajoso aproveitar o desconto financeiro ?	42
1.7.3 Juros de mora	42
1.7.4 Quanto custa não aproveitar um desconto financeiro ?	42
1.8 O CUSTO DO CRÉDITO	43
1.8.1 Como incluir o custo do crédito no preço da mercadoria ?	44
1.8.2 O que acontece ao lucro, quando os clientes atrasam os seus pagamentos ?	45

CAPÍTULO II

O DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	49
2.1 INTRODUÇÃO	49
2.2 A DEFINIÇÃO DE TAREFAS	50
2.2.1 O departamento de crédito e cobranças	50
2.2.2 A secção de crédito	51
<i>As informações de crédito</i>	51
<i>A análise de crédito</i>	
<i>A concessão de crédito</i>	
2.2.3 A Secção de cobranças	52
<i>As cobranças</i>	52
<i>O contencioso</i>	
<i>O controlo das cobranças</i>	
2.2.4 A área de informática	53
<i>As bases de dados</i>	53
<i>O processamento de dados</i>	
<i>A facturação</i>	
2.3 O DEPARTAMENTO DE CRÉDITO E COBRANÇAS E O MERCADO DE TRABALHO	54
2.3.1 O recrutamento	55
2.3.2 A selecção	55
2.3.3 A formação e o treino	56
2.4 AS FASES DA ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO	57
2.4.1 As fases da organização	57
2.4.2 O equipamento de escritório	58
2.4.3 O pessoal	58
2.4.4 Os ficheiros dos clientes	59
2.4.5 Que documentos deve conter um ficheiro ?	59
<i>Registo dos contactos com o cliente</i>	59
<i>Entrada e saída de cartas</i>	
<i>Relatórios das empresas de informações de crédito</i>	
<i>Carta onde se definem as condições de concessão de crédito</i>	
<i>Registo de controlo de crédito</i>	
<i>Impresso de investigação de crédito</i>	
<i>Pedido de informações às referências dadas pelo cliente</i>	
<i>Balanço, demonstração de resultados, outros documentos contabilísticos</i>	
<i>Cópia do cartão de contribuinte fiscal</i>	

CAPÍTULO III

AS INFORMAÇÕES DE CRÉDITO	69
3.1 A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO	69
3.1.1 A qualidade da informação e o risco de decisão	70
3.2 O ARQUIVO DA INFORMAÇÃO	71
3.3 OS FORMULÁRIOS	72
3.3.1 A política de crédito na 1ª encomenda	73
3.3.2 O formulário para a análise da informação	75
3.3.3 O parecer do auditor	76
3.3.4 As empresas especializadas em informação de crédito	78
3.4 A INVESTIGAÇÃO DE CRÉDITO	79
3.4.1 A investigação directa	79
<i>Informação fornecida pelo cliente</i>	81
<i>Correspondência directa</i>	
<i>Exemplos de cartas</i>	
<i>Início do processo de abertura de conta</i>	
<i>Concessão de um crédito temporário</i>	
<i>Agradecimento pelo envio do formulário preenchido</i>	
<i>Pedido de envio do balanço e da demonstração de resultados</i>	
<i>Condições de venda</i>	
<i>Informação complementar</i>	
<i>Recusa de crédito a novos clientes</i>	
<i>Clientes já com conta aberta</i>	
<i>Periodicidade no pedido das demonstrações financeiras</i>	
<i>Revisão do limite de crédito</i>	
<i>Entrevista Pessoal</i>	
<i>Contactos telefónicos</i>	
<i>Informações bancárias</i>	
<i>Melos de se fazer uma investigação nos bancos</i>	
<i>Precauções a tomar sempre que se pede uma informação a um banco</i>	
<i>Sigilo bancário</i>	
<i>Decreto-Lei nº 2/78</i>	
<i>Informações Comerciais</i>	
3.4.2 A Investigação indirecta	99

CAPÍTULO IV

A ANÁLISE DO CRÉDITO	101
4.1 OS RÁCIOS FINANCEIROS COMO INSTRUMENTOS DE ANÁLISE	101
4.1.1 O que são rácios ?	101
4.1.2 Famílias de rácios	102
4.1.3 Rácio de liquidez geral	102
4.1.4 Rácio de liquidez reduzida	103
4.1.5 Rácio de liquidez imediata	104
4.1.6 Prazo de segurança de liquidez	104
4.1.7 Capacidade de financiamento das existências	105
4.1.8 Rácios de rotação	105
<i>Rotação do capital próprio</i>	105
<i>Rotação do activo</i>	
<i>Rotação do fundo de manelo</i>	
<i>Rotação das existências</i>	
<i>Rotação das contas a receber</i>	
4.1.9 Rácios de rendibilidade	107
<i>Rendibilidade das vendas</i>	107
<i>Rendibilidade líquida das vendas</i>	
<i>Rendibilidade operacional das vendas</i>	
<i>Rendibilidade do fundo de manelo</i>	
<i>Rendibilidade do capital próprio</i>	
4.1.10 Prazos médios	109
<i>Prazo médio de recebimentos</i>	109
<i>Prazo médio de pagamentos</i>	
4.1.11 Permanência média das existências em armazém	110
<i>Permanência média das matérias primas em stock</i>	110
<i>Permanência Média das Mercadorias em stock</i>	
4.1.12 Outros rácios financeiros usados na análise de crédito	110
4.1.13 Serão os rácios instrumentos de análise válidos ?	111
4.2 OS EFEITOS DE ALAVANCA: uma informação dada nos relatórios de crédito	112
4.2.1 O efeito de "uma alavanca" : o sentido físico	112
4.2.2 O efeito de alavanca: o sentido económico e financeiro	113
4.2.3 O efeito de alavanca em termos económicos: grau de alavanca operacional	114
4.2.4 Risco do negócio	116
4.2.5 O efeito de alavanca em termos financeiros: grau de alavanca financeiro	116
4.2.6 Risco financeiro	118
4.2.7 O efeito combinado de alavanca: grau de alavanca combinado	119
4.2.8 Risco total	120

4.3 PONTO DE EQUILÍBRIO OU PONTO CRÍTICO	121
4.3.1 Ponto de equilíbrio operacional	121
<i>As variáveis do ponto crítico</i>	122
<i>Algumas limitações da análise do ponto de equilíbrio</i>	
4.3.2 Ponto de equilíbrio total	123
4.3.3 Margem de segurança	124
4.4 RELATÓRIOS DE CRÉDITO "MOPE"	126
4.4.1 O que diz um relatório de crédito ?	126
4.5 TÉCNICAS DE RATING	127
4.5.1 A análise discriminante	128
4.5.2 A análise discriminante linear decisional	128
4.5.2.1 As funções score e as suas vantagens	128
4.5.3 A construção de um indicador para a análise discriminante linear decisional	128
4.5.3.1 A escolha das variáveis	129
4.5.3.2 A detecção do risco	129
1ª Etapa: A função score Z	129
2ª Etapa: Intervenção das funções Y1 e Y2	
<i>Distribuição dos scores Z: Histogramas por categorias de empresas</i>	
<i>Distribuição do score Y1: Histogramas por categorias de empresas</i>	
<i>Distribuição do score Y2: Histogramas por categorias de empresas</i>	
4.5.3.3 O método dos scores	135
4.5.4 Limitações do método dos scores	136
4.5.5 O uso de fórmulas na apreciação do crédito	136

CAPÍTULO V

A CONCESSÃO DE CRÉDITO	137
5.1 A ATITUDE DO DECISOR	137
5.1.1 A recusa de crédito	138
5.2 OS PROCEDIMENTOS DE ROTINA E A APROVAÇÃO AUTOMÁTICA DE CRÉDITO	138
5.2.1 As encomendas iniciais	138
5.2.2 A aprovação baseada em "indicadores de posição"	139
5.2.3 Aprovação baseada em tabelas de "rating"	140
5.2.4 As encomendas iniciais de "não-rotina"	141
5.3 LINHAS DE CRÉDITO	141
5.3.1 Factores subjacentes às linhas de crédito	142
5.3.2 O estabelecimento de linhas de crédito	144
5.3.3 A revisão das linhas de crédito	144

<i>Revisão periódica</i>	145
<i>Quando a situação financeira do cliente melhora</i>	
<i>Limites de crédito excedidos</i>	
<i>Necessidades extraordinárias de crédito</i>	
<i>Condições de crédito oferecidas pela concorrência</i>	
<i>Contas com facturas já vencidas</i>	
 5.4 A UTILIZAÇÃO DE ÁRVORES DE DECISÃO NA CONCESSÃO DE CRÉDITO	 147
5.4.1 O que são árvores de decisão ?	147
5.4.2 As vantagens na utilização de árvores de decisão	148
 CAPÍTULO VI	
 "FACTORING"	151
6.1 O QUE É O "FACTORING"?	151
6.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO "FACTORING"	152
6.2.1 as vantagens do "factoring"	152
6.2.2 As desvantagens do "factoring"	152
6.3 ENQUADRAMENTO LEGAL	153
6.4 O "FACTORING" NA EXPORTAÇÃO: O factoring internacional	165
 CAPÍTULO VII	
 PROCEDIMENTOS DE COBRANÇA	167
7.1 INTRODUÇÃO	167
7.2 PRINCÍPIOS DE COBRANÇA	168
7.2.1 Efectuar a cobrança	168
7.2.2 Manter um seguimento sistemático de cobranças	168
7.2.3 Reconciliar as contas com o cliente	168
7.2.4 Manter boas relações com o cliente	169
7.3 DE QUEM É A RESPONSABILIDADE PELAS COBRANÇAS ?	169
7.3.1 Departamento de crédito	169
7.3.2 Cobradores	170
7.3.3 Sector das cobranças	170
7.3.4 Vendedores	170
7.3.5 Outro pessoal	171
7.4 O ESFORÇO DE COBRANÇAS	172
7.4.1 Extracto de conta	172
7.4.2 Fase preliminar de cobrança	172
7.4.3 Cartas-modelo	173
<i>Exemplo da 1ª carta</i>	174
<i>Exemplo da 2ª carta</i>	
<i>Exemplo da 3ª carta</i>	
<i>Exemplo da 4ª carta</i>	

7.4.4 Cartas de cobrança especialmente preparadas	175
7.4.5 Cartas produzidas por computador	175
7.4.6 Cartas programadas	175
7.4.7 Cópias de facturas	175
7.4.8 A organização e o método de conduzir uma cobrança por telefone	176
7.4.9 Fases intermédias no processo de cobrança	176
7.4.10 As condições de venda e o processo de cobrança	177
7.4.11 Fase final do processo de cobrança	177
7.4.12 O uso de telegramas	178
7.4.13 Promessa de futuro pagamento	178
7.4.14 As cobranças devem ser feitas por processos legais	178
7.4.15 Exemplos	179

CAPÍTULO VIII

CONTROLO DE COBRANÇAS	183
8.1 INTRODUÇÃO	183
8.2 MAPA DE ANTIGUIDADE DE SALDOS	183
8.2.1 Antiguidade das contas	184
8.2.2 Saldos vencidos de 1 a 30 dias	184
8.2.3 Saldos vencidos de 31 a 60 dias	185
8.2.4 Saldos vencidos de 61 a 90 dias	185
8.2.5 Saldos com mais de 90 dias	185
8.3 ANTIGUIDADE DE SALDOS REPRESENTADA GRÁFICAMENTE	186
8.3.1 Saldos "Não vencidos"	186
8.3.2 Saldos vencidos	187
8.4 ANTIGUIDADE DE SALDOS POR LINHAS DE PRODUTO	188
8.5 ANTIGUIDADE DE SALDOS POR CONDIÇÕES DE VENDA	189
8.6 ANTIGUIDADE DE SALDOS POR CLASSES DE RISCO	190
8.6.1 Análise comparativa das contas vencidas	191
8.7 DIAS DE VENDAS PENDENTES (DVP)	191
8.7.1 Cálculo trimestral do DVP	192
8.7.2 O "DVP" óptimo	193
8.7.3 Média de dias vencidos (MDV)	194
8.7.4 A interpretação do "DVP"	195
8.7.5 A avaliação da tendência do DVP	196
8.8 AFERIMENTOS DE COBRANÇA	196
8.8.1 As cobranças como uma percentagem das contas a receber	196
8.8.2 As cobranças como uma percentagens das previsões	198
8.9 AS COBRANÇAS E O CONTROLO INTERNO	200
8.9.1 Valores recebidos por correio	200
8.9.2 Valores recebidos por cobradores	201
8.9.3 Valores recebidos directamente na tesouraria	201
8.9.4 O pagamento com cheques pós-datados	201

CAPÍTULO IX

CONCLUSÕES 205

BIBLIOGRAFIA 209

ÍNDICE SISTEMÁTICO 213